

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية
وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخواة

إعداد الطالب:

محمد علي عطاف الزهراني

الرقم الجامعي ٤٣١٨٠٢٦١

إشراف الدكتور:

كايد محمد سـلامة

(بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط)

الفصل الدراسي الثاني

١٤٣٣ -١٤٣٤هـ

﴿ وَمَن تَطَوَّعَ خَيۡرٗا فَإِنَّ ٱللَّهَ شَاكِرٌ عَلِيمٌ ﴾

الملخص

العنوان: العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية، وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخواة.

الباحث: محمد علي عطاف الزهراني.

الدرجة: الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى:

١- تحديد درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

٢- تحديد درجة ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم.

٣- الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للعدالة التنظيمية وممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية.

٤- الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية حول ممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية، وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، سنوات الخبرة، طبيعة المؤهل، التخصص).

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع وعينة الدراسة: جميع معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة، وعددهم ٣٩٩ معلماً، وأخذت منهم عينة عشوائية بلغت ٢٠٢.

أدوات الدراسة: تم تطوير أداة الدراسة بالرجوع إلى أداتي نايهوف ومورمان، وتكونت من جزئين: الأول للبيانات الأساسية، والثاني لأبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- يمارس مديرو مدارس المرحلة الثانوية العدالة التنظيمية بدرجة مرتفعة بلغت ٣.٧٩.

٢- يمارس معلمو مدارس المرحلة الثانوية سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة جداً بلغت ٤.٢٩.

٣- توجد علاقة ارتباط موجبة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية للعدالة التنظيمية وممارسة المعلمين لسوك المواطنة التنظيمية.

٤- جاءت ممارسة المديرين للعدالة التعاملية في المرتبة الأولى حيث بلغت ٤.٠٧، وهي مرتفعة.

٥- حاز بعد روح التسامح أعلى درجة ممارسة من بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من قبل معلمي مدارس المرحلة الثانوية، وبلغت درجته ٤.٤٩، وهي مرتفعة جداً.

٦- لا توجد فروق ذات دلالية إحصائية في درجة ممارسة مديري المدراس الثانوية للعدالة التنظيمية تعزى إلى العمر.

٧- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى للعمر في أبعاد الإيثار، والكياسة، وروح التسامح، ووعي الضمير، بينما لا توجد فروق فيها تعزى للعمر.

٨- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة المعلمين لبعد روح التسامح تعزى إلى سنوات الخبرة في التعليم.

٩- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك ممارسة المديرين للعدالة التوزيعية تعزى إلى التخصص.

١٠- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة المعلمين لبعد وعي الضمير تعزى إلى التخصص، بينما لا توجد فروق في ممارسة الأبعاد الأخرى تعزى إليه.

التوصيات: كانت أبرز التوصيات على النحو الآتي:

١- أظهرت النتائج عدم رضا المعلمين عن الأجور التي يتقاضونها، وتوصي الدراسة بإعادة النظر في هذه الأجور ورفعها بما يتناسب وحاجات المعلمين ويحقق لهم الكفاية.

٢- أظهرت النتائج عدم رضا المعلمين عن الحوافز التي تمنح لهم، ويوصي الباحث بتصميم نظام للحوافز يشبع حاجات المعلمين ويحقق لهم الأمن الوظيفي ودرجة مقبولة من الرضا.

٣- تعميم نتائج الدراسة على مديري المدارس الثانوية في المملكة للاطلاع على مستوى ممارستهم للعدالة وتطوير أدائهم.

٤- إجراء دراسات مماثلة في المرحلتين الابتدائية والمتوسطة، وفي مدارس تعليم البنات أيضاً.

٥- دراسة علاقة متغيرات أخرى بسلوك المواطنة التنظيمية مثل المناخ التنظيمي، والثقة التنظيمية.

٦- دراسة أثر سلوك المواطنة التنظيمية في كفاءة المؤسسات التعليمية، والتكيف والإبداع، والبقاء والاستمرار.

٧- دراسة دور سلوك المواطنة التنظيمية في الحد من التسرب الوظيفي، والاغتراب التنظيمي.

Abstract

Title of the Study: The Organizational Justice with Secondary Schools' Principals & its Relationship with the Level of Teachers'' Organizational Citizenship at Al-Mikhwah Governorate.

Researcher: Mohammad Ali Al-Zahrani

Degree: Master Degree in Educational Management and Planning.

Aims of the Study: This study aimed to:

1- Identify the practicing degree of secondary school principals for organizational justice in Al-Mikhwah governorate from teachers' point of view.
2- Identify the practicing degree of secondary school teachers for the organizational citizenship at Al-Mikhwah governorate from their points of view.
3- Reveal the type of relationship between the practice of secondary school principals to organizational justice and the practice of teachers to organizational citizenship.
4- Reveal the statistical significant differences between response of secondary school teachers concerning the practicing degree of their principles to organizational justice, and their practicing to the organizational citizenship. These differences are due to some personal and functional variables (age, experience years, nature of qualification and specialization).

Approach of the study: The Analytical Descriptive Approach.

Community and Sample of the Study: All secondary school'' teachers at Al-Mikhwah governorate, whose number is (399), from whom random sample has been taken. This sample is (202) teachers.

Tools of the study: The tool of the study consists of two parts; the first is for main information and the second is for organizational justice and behavior of organizational citizenship.

Results of the study: The stud reached to the following results:

1- The practicing degree of secondary school's principals is high. It is 3.97.
2- The practicing degree of secondary school's teacher to the behavior of organizational citizenship. It is 4.29.
3- There is a positive correlation between the practice of secondary school principals organizational justice and the practice of teachers Suk organizational citizenship.
4- The practicing degree of schools' principals for transactional justice is in the first rank, with degree of 4.07 and it is high.
5- The dimension of tolerance is the highest degree in practicing among the dimensions of the behavior of organizational citizenship. Its degree is 4.49, and it is very high.
6- There are no statistical significant differences in the practice degree of secondary school principals of organizational justice, due to the variant of age.
7- There are statistical significant differences in the practicing degree of secondary school teachers to the behavior of organizational citizenship, due to the variant of age in the dimensions of preference, courtesy and tolerance. On the other hand, there are no differences in it due to the variant of age.
8- There are statistically significant differences in teachers' practicing degree or the dimension of tolerance, due to years of experience in education.
9- There are statically significant differences in principals' practicing degree for distributional justice, due to specialty.
10- There are statistically significant differences in teachers' practicing to conscientiousness due to specialty. On the other hand, there are no statistically significant differences in the other dimensions due to it.

Recommendations: the most prominent results were:

- Results should teachers' dissatisfaction with their salaries. So, the study recommends reviewing these salaries, and raising it to be suitable to the teacher.
- Results should teachers' dissatisfaction with their incentives, and the study recommends designing a system for incentives that fulfill teachers need and high degree of satisfaction.
- Hold training courses for secondary schools' teachers in order to clarify the value of organizational justice and its importance in the educational management.
- Hold training courses about the behaviors of organizational citizenship for teachers.
- Circulate the results of the study on secondary schools' principals in order to see their practicing level to justice, and to develop their performance.
- Making similar studies in the primary and intermediate levels, as well as in girls' schools.

إهـــــــداء

إلى والديَّ العزيزين .. من ربَّياني صغيراً، وبذلا لي ثمرة فؤاديهما كبيراً.

إلى زوجتي الحبيبة .. من ساندتني وأعانتني، وفي السَّهر والتَّعب قاسمتني.

إلى بناتي الغاليات .. اللاتي تحمَّلن غيابي، وذهابي وإيابي.

إلى إخواني وأخواتي .. رمز الحنان، وذخر الزمان.

إلى أساتذتي النُّبلاء .. ذوو العلم والفضل، والجود والبذل.

إلى من أحبَّهم قلبي .. النَّائين منهم، والذين هم قُربي.

أهدي هذا الجهد المتواضع، والعمل الماتع

سائلاً المولى -عز وجل- القبول، والتوفيق.

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله على إحسانه، والشكر له على توفيقه وامتنانه، وأشهد ألا إله الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه، وأشهد أن نبينا محمداً عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه، صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه وإخوانه، وسلم تسليماً كثيراً، وبعد:

فإنني أشكر المولى -عزّ وجلّ- على ما حباني به من نعمه الغزيرة وآلائه الوفيرة، وأن أعانني في إخراج هذه الرسالة ويسّر لي إتمامها، ثم أثنّي بشكر أساتذتي الكرام في قسم الإدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى الذين تشرفت بالتتلمذ على أيديهم، ونهلت من بحر علومهم، وكرعت من معين آدابهم.

وأخص بالثناء والعرفان، وباقات الشكر والامتنان، أستاذي الفاضل، الدكتور/ **كايد محمد سلامة**، المشرف على هذه الرسالة لما بذله من جهد في عوني وإفادتي، ولست أنسى أساتذتي الذين أفادوني في برنامج الماجستير، وفي هذا البحث خاصة، سواءً من أعانني في اختيار موضوعه، أو تصميم خطته وأداته، أو تحكيمها ومناقشتها، والشكر موصولٌ أجزله للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة، ولمدير التربية والتعليم بمحافظة المخواة، ولمديري ومعلمي مدارس المرحلة الثانوية فيها، على تعاونهم معي ودعمهم لي، فلهم جميعاً أكرر الثناء، وخالص الدعاء بأن يشكر الله فضلهم، وأن يجزيهم خيراً على بذلهم.

الباحث

قائمة بالمحتويات

ثانياً: الدراسات السابقة

الفصل الثالث

طريقة الدراسة، وإجراءاتها

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

الفصل الأول

-الإطار العام للدراسة-

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

مقدمة:

يشكل العنصر البشري أحد العناصر المهمة في منظومة العمل التنظيمي، وعليه يتوقف مدى نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها، ومهما توافرت الموارد المادية، فإن نمط سلوك العاملين يبقى هو العامل الحاسم في هذا المجال؛ ولذلك عني الباحثون بدراسة هذا السلوك وتحديد أثره، والعوامل التي تؤثر فيه بشكل إيجابي أو سلبي. ويكاد يتفق دارسو الإدارة والسلوك التنظيمي على أن العنصر البشري هو رأس المال الحقيقي، وهو القوة التي من خلالها يمكن استثمار جميع الإمكانات المادية الموجودة في المنظمة، وأنه حين تتناقص الموارد المادية -بمرور الوقت- فإن الموارد البشرية تغطي هذا النقص بجدارة؛ الأمر الذي يدعو إلى ضرورة العمل على حسن الإفادة منها، وفهم سلوك الفرد العامل تحت مظلة هذه المنظمة. ومن فضلة القول التأكيد على أن الثورات التي شهدها العالم في الآونة الأخيرة، في المعلومات والتكنولوجيا والاتصالات، وما أفرزه ذلك من تقدم للدول والمجتمعات؛ يرجع في المقام الأول إلى وجود عقول بشرية مبدعة، وقدرات فنية عالية، وقيم سلوكية إيجابية، وتفرض هذه الحقيقة على المديرين في أي منظمة أن يدركوا هذه المكانة للعنصر البشري -الذي تزداد قيمته مع مرور الأيام-، وأن يعملوا على تشكيل القيم والسلوكيات الإيجابية لدى العاملين تحت إدارتهم، وذلك يتطلب معرفة متعمقة في مجال دراسة القيم والسلوك التنظيمي، تفوق المعرفة التي يمتلكها أشخاص عاديون(الطويل، ٢٠٠٦: ١٤١). ولا شك أن انهماك المديرين في التعامل مع ما هو مادي من قضايا العمل اليومية قد يشغلهم أحياناً عن الاهتمام والعناية بسلوك الأفراد، وتشكيل القيم التنظيمية الإيجابية لديهم، والعمل على تناغم معتقداتهم وخلفياتهم الثقافية والفكرية مع هذه القيم، باعتبار ذلك ضروري لانسجام سلوكهم واستقراره.

لقد أشار كونوفسكي، وبوف (Konovsky & Pugh, 1994: P108) إلى أن ثمة ثلاثة أنماط من السلوك، يمكن أن تقود إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الفاعلية التنظيمية للمنظمة، وهي:

١- قيام المنظمة باستقطاب الأفراد المؤهلين للعمل فيها والاستمرار معها.

٢- قيام الأفراد العاملين في المنظمة بالأدوار المنوطة بهم على أكمل وجه.

٣- قيام هؤلاء الأفراد بأنشطة لا رسمية خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي تحددها اللوائح والأنظمة والقوانين.

ويُلحظ في هذه الأنماط نوعان من الدور يؤديهما الفرد في منظمته: أحدهما دورٌ واجبٌ مُحدّدٌ في التوصيف الوظيفي، يتقاضى عليه أجراً ومرتباً وفق اللوائح والأنظمة، ويحاسب على التقصير فيه أو الإخلال به، وهو ما يعرف بالدور الرسمي. والنوع الثاني، دورٌ إضافيٌ اختياريٌ ذو بعد إيثاري، لا يتحدد بالتوصيف الوظيفي، وليس مشمولاً بنظام الأجور والمكافآت حسب اللوائح المنظمة لها، وإنما هو سلوكٌ تطوعيٌ، يقدمه الفرد لمنظمته أو لبعض أفرادها؛ دفعه إليه ولاؤه لهذه المنظمة وانتماؤه إليها ورضاه عنها، وربما كان دافعه نحو هذا السلوك ثقافته القيمية والتنظيمية، ويطلق على هذا الدور سلوك المواطنة الصالحة أو المواطنة التنظيمية، وهو أكثر أشكال السلوك الداعم للنواحي الاجتماعية بالمنظمات، ويمثل الأنشطة التي تزيد من أعباء الوظيفة التي يقوم بها العاملون في المنظمة. ولهذا السلوك ثلاث خصائص حسب جرينبرغ، وبارون (Greenberg & Baron, 2004: P461)، الأولى: إن ما يقوم به العامل يتجاوز المطلوب منه بموجب وصف الوظيفة التي يشغلها. الثانية: إن القيام بهذه الأنشطة متروكٌ بطبيعته للعامل، أي أن من يقوم بها يؤدي ذلك تطوعاً. الثالثة: أن هذه الأنشطة قد لا يكون معترفاً بها ضمن هيكل نظام التعويض في المنظمة.

إن المؤسسات الفاعلة تتميز بوجود موظفين يقومون بأداء أعمال وواجبات أكثر مما ينص عليه الوصف الوظيفي لوظائفهم، دون توقع تقدير أو تعويض، كما أكد ذلك مورمان (Moorman, 1991: P846)، وروبنس (Robbins, 2001: P129)، أي وجود عاملين يتحلون بسلوك تطوعي اختياري، لم تنص عليه الأنظمة والقوانين، ولا يخضع للمراقبة، ولا يعد ضمن نظام الحوافز، إلا أنه يزود المنظمة بالابتكار والإبداع، ويمكنها من التكيف والبقاء لمدة طويلة (السعود، وسوزان، ٢٠٠٨: ٣٥).

إن الاهتمام بدراسة سلوك الأدوار الإضافية والعوامل المؤثرة فيه، والمتأثرة به ناتجٌ عن أهمية هذا السلوك وتأثيره في العديد من الجوانب التي تؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء، وإدارة الوقت بمثالية وفاعلية، وإلى تحسين العلاقات التنظيمية، وتنمية الإبداع والابتكار، وتعزيز بقاء المنظمة وقدرتها على المنافسة، وحمايتها من الأخطار (محارمة، ٢٠٠٨: ٤٣).

ويعد السلوك التطوعي أو ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي دخلت أدبيات الفكر الإداري، وقد وصفه خليفة (١٩٩٧) بأنه

سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية، ويخضع للإرادة الحرة للفرد، ولا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوظيفة. ومع كونه لا يعد أداءً رسمياً بحد ذاته، ولا يتعدى مجرد القيام بالدور الوظيفي إلا أنه لا يتناقض مع متطلبات الوظيفة بشكل مباشر، بل يؤدي إلى تحسين فاعلية المنظمة ويسهم في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة (المعايطة، ٢٠٠٧: ٩). وتعتبر رغبة الأفراد في القيام بما هو أكثر من شروط العمل، والمشاركة بجهود تعاونية لخدمة منظمتهم أمراً ذا قيمةٍ عاليةٍ خلافاً للمنظمة التي يقتصر العامل فيها على قيامه بأداء الأعمال الموكلة إليه فقط، والتي يكون التعاون فيها محظوراً أو مقيّداً؛ فإنها ستواجه صعوبة في الاستمرار، وربما الخروج من دائرة المنافسة والجودة.

لقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين قيامهم بالأدوار الإضافية، ومن هذه الدراسات دراسة مورمان (Moorman, 1991)، ودراسة وليمز وبيتر وزينوبا (Williams & Petr & Zainuba, 2001)، ودراسة المعايطة (٢٠٠٥)، ودراسة أبو تايه (٢٠١٢)، وجميعها أكدت أن إدراك العاملين لغياب العدالة سواء في توزيع أعباء العمل أو في تحديد الأجور والمكافآت أو في التعاملات يقلل من رغبتهم في أداء أدوار إضافية، وربما يتوقفون عن القيام بأي سلوك إيجابي أو تطوعي لمنظمتهم أو زملائهم، وذلك حسب ما اشارت إليه نظرية العدالة لآدمز (Adams) في عام 1963 والتي قضت بأن أداء العامل يزيد أو ينقص بحسب تصوره للعدالة في منظمته سواء كانت توزيعية أو إجرائية أو تعاملية.

إن عنصر العدالة يحتل المركز الأول بين عناصر إدارة العلاقات الإنسانية في أهمية تشكيل الثقافة المؤسسية في المنظمات والسلوك الإيجابي لدى أفرادها. وقد أظهرت نتائج كثيرٍ من الدراسات وجود علاقة إيجابية قوية العدالة التنظيمية وبين عدد من المتغيرات التنظيمية، مثل الرضا الوظيفي (العتيبي ٢٠٠٣، الحوامدة ٢٠٠٤، سوزان ٢٠٠٦، نوال الحميدي ٢٠١٢)، والولاء التنظيمي (العجمي ١٩٩٨، القطاونة ٢٠٠٣، سوزان ٢٠٠٦)، والالتزام التنظيمي (Lee,2000، هديل ٢٠١٠، العبيدي ٢٠١٢) ونحوها. فكلما تحققت قيم العدالة في منظمة ظهرت السلوكيات الإيجابية، وعند غيابها يظهر الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.

ونظراً لأهمية العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لأي منظمة، وضرورة تناولهما -تأثراً وتأثيراً- فقد أولتها دراسات الباحثين بالعناية التي كشفت

عن الاهتمام العالمي بهذين المفهومين وبدراسة العلاقة بينهما، غير أن الدراسات العربية حولهما لا زالت قليلة في المجال الإداري عموماً، وفي مجال الإدارة التربوية خصوصاً إلا من بعض الدراسات القليلة، كدراسة المعايطة (٢٠٠٥)، ودراسة أبو تايه (٢٠١٢). وتأتي هذه الدراسة لسد بعض هذا الفراغ في البيئة العربية، ولمعرفة واقع العدالة التنظيمية لدى المديرين، وواقع ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية، ودرجة العلاقة بينهما في البيئة التعليمية السعودية خاصة.

مشكلة الدراسة:

لم يعد تأدية المعلمين لدورهم الوظيفي في المدارس حسب التوصيف كافياً لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، بل أصبح ذلك مرهوناً بمقدار التعاون والمشاركة فيما بينهم من جهة، وتعاونهم مع المدرسة وإدارتها من جهة أخرى، وبذل جهود إضافية تتجاوز ما هو محدد في التوصيف والتعاقد الوظيفي، والتي تتطلبها المواقف والظروف المتغيرة مما يواجههم في عملهم المدرسي، ودفعهم إلى العمل بفاعلية ونشاط، والارتقاء بأداء المدرسة، ورفعها إلى مركز تنافسي متقدم، وهذا المعنى أشار إليه أورجان (Organ, 1993: P5) رائد هذا الاتجاه بقوله: "إن الفعالية التنظيمية لا يمكن تحقيقها من خلال الأدوار الرسمية فقط، بل لا بد من تنمية وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية".

وإذا كان سلوك المواطنة التنظيمية في غاية الأهمية للمنظمات بكافة أشكالها؛ فإن المؤسسات التعليمية أكثر حاجة من غيرها للاهتمام به، والعمل على تعظيمه وتعزيزه وجعله واقعاً ملموساً لسد النقص في الموارد البشرية والمالية، ومقابلة الطلب المتنامي على جودة الخدمة التعليمية (الزهراني، ٢٠٠٧: ٣٢). وعلى الرغم من التغيرات المتسارعة في ميدان التربية والتعليم في السنوات الأخيرة، والتي استلزمت تطوير كفاءات جميع العاملين فيه على كافة المستويات، حتى تتمكن من مواكبة هذه التغيرات إلا أن الواقع يشير في الغالب إلى افتقاد المجتمع المدرسي للعلاقات الإنسانية المتينة، وإلى ضعف أداء الأفراد، وغياب كثير من قيم العمل النبيلة، وأخلاقياته الإيجابية كالإيثار، والتعاون، والالتزام، والشعور بالمسؤولية، والمبادأة وصدق الانتماء. وفي المقابل ظهور كثير من السلوكيات المضادة مثل الغياب، والتسرب، واللامبالاة، والاغتراب الوظيفي، وضعف عنصر المبادأة، وغيرها، ومن

السلوكيات المهمة الغائبة سلوك المواطنة التنظيمية؛ الأمر الذي دعا إلى البحث عن أسباب تأخر هذا السلوك وغيابه عن الميدان التربوي والمجتمعات المدرسية، ومعرفة سبل تفعيله وإحيائه فيها.

لقد أشارت كثير من الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط بين سلوك المواطنة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية الأخرى كأنماط القيادة وسلوكها، ومنها دراسة السعيد (٢٠١١)، ودراسة الشوادفي (٢٠٠٤)، والمناخ التنظيمي، كدراسة بهجت (٢٠١٠)، وصبحي(٢٠٠٧)، والثقافة التنظيمية السائدة، نحو دراسة عودة(٢٠١٠)، والأداء التنظيمي، والرضا الوظيفي، مثل دراسة ختام السحيمات (٢٠٠٧). ومما يفترضه الباحث من المتغيرات التي لها علاقة وطيدة بهذا السلوك العدالة التنظيمية، إذ إن شعور المعلمين بالعدالة حافز لهم لزيادة انتمائهم وولائهم لمدارسهم واعتزازهم بوظيفتهم من خلال قيامهم بممارسات تطوعية وأدوار إضافية لدعم المؤسسة التعليمية وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها (Moorman, 1991: P849)، (نوال الحميدي، ٢٠١٢: ٤٤)، وتأتي هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، ومدى هذه العلاقة في مدارس المرحلة الثانوية على وجه الخصوص.

أسئلة الدراسة:

سؤال الدراسة الرئيس:

ما علاقة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في محافظة المخواة؟

ويتفرع عنه أربعة أسئلة، هي:

١- ما درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للعدالة التنظيمية في محافظة المخواة؟

٢- ما درجة ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية في محافظة المخواة؟

٣- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين -من وجهة نظر المعلمين- في محافظة المخواة؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة حول ممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، تعزى إلى (العمر، طبيعة المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم، والتخصص)؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

١- تحديد درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المخواة.

٢- تحديد درجة ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم في محافظة المخواة.

٣- الكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية من قبل مديري مدارس المرحلة الثانوية ودرجة المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في محافظة المخواة.

٤- الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية حول ممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية، وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى (العمر، طبيعة المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم، والتخصص) في محافظة المخواة.

٥- ذكر بعض التوصيات والمقترحات التي تدعم العلاقة بين العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية والمواطنة التنظيمية لدى المعلمين فيها.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

١- تساعد مديري المدارس على معرفة واقع العدالة التنظيمية في مدارسهم مما يعينهم على آليات مناسبة لتفعيل العدالة التنظيمية لديهم.

٢- تتناول واحداً من أهم محددات تطوير السلوك المنظمي في المؤسسات التعليمية، وهو سلوك الأدوار الإضافية، الموسوم بالمواطنة التنظيمية.

٣- تفيد القائمين على التربية والتعليم في التخطيط للتعليم وتصميم البرامج التدريبية لتفعيل العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس.

٤- تكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسة العدالة التنظيمية من قبل مديري مدارس المرحلة الثانوية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين فيها.

٥- تكشف عن طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية وممارسة معلميها لسلوك المواطنة التنظيمية، وبعض المتغيرات الوظيفية والشخصية لهم.

٦- تعد هذه الدراسة امتداداً للدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية وعلاقتها بعدد من المتغيرات التنظيمية، كالالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي.

٧- من المرجو أن تسهم في تقديم آليات مقترحة؛ لتفعيل العدالة التنظيمية في المدارس وتحسين سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.

٨- تمثل الدراسة إضافة معرفية إلى المكتبة العربية وبخاصة فيما يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية؛ لندرة الدراسات التي تناولته ودرست علاقته بالمتغيرات التنظيمية الأخرى.

٩- تتضح أهمية الدراسة في الشريحة التي تناولتها، وهم مديرو ومعلمو المرحلة الثانوية الذين يقع عليهم الدور الأكبر في تسيير دفة العملية التعليمية، وتحقيق أهدافها المرجوة.

١٠- تحاول معرفة العلاقات المؤثرة في أبعاد المواطنة التنظيمية لدى العاملين في هذه المؤسسات؛ لتعزيز الإيجابية منها، واجتناب السلبية أو تحييدها.

مصطلحات الدراسة:

- **العدالة التنظيمية Organizational Justice**

وهي إدارك العاملين للعدالة بمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل، أو إدراكهم العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر، والتي تؤثر على سلوكياتهم ومواقفهم في العمل.

والتعريف الإجرائي للعدالة التنظيمية، هو درجة إدارك المعلمين في المدارس الثانوية وإحساسهم بالإنصاف والمساواة في توزيع المهام والتكاليف، وإجراءات العمل، وعدم التمييز في المعاملة التي يتلقونها من قبل مديري هذه المدارس.

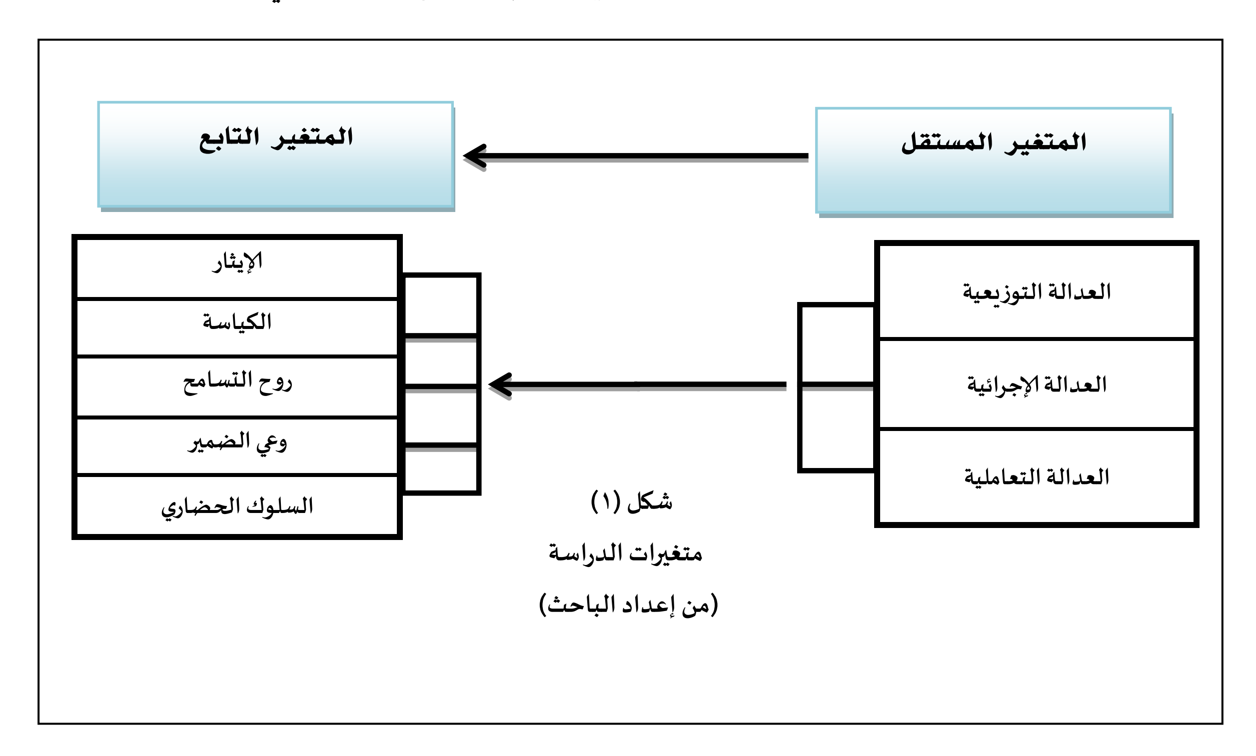
- **المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship**

وهي السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفائتها.

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها السلوكيات التطوعية التي يقوم بها المعلمون لمصلحة مدارسهم، ومديريهم، وزملائهم بدافع من أنفسهم، ودون أي تكليف خارجي.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على مديري ومعلمي المدارس الثانوية في محافظة المخواة، للعام الدراسي ١٤٣٣-١٤٣٤هـ، وموضوعياً ستتناول المفاهيم الفلسفية للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وما يتعلق بهما من أدب نظري.



شكل (١)
متغيرات الدراسة
(من إعداد الباحث)

الفصل الثاني

-أدبيات الدراسة، وما يتصل بها من دراسات سابقة-

أولاً: الأدب النظري

- المبحث الأول: العدالة التنظيمية
- المبحث الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية
- المبحث الثالث: العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

ثانياً: الدراسات السابقة

- المبحث الأول: الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية
- المبحث الثاني: الدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية
- المبحث الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الأول: العدالة التنظيمية

العدالة في اللغة:

العدالة مشتقة في اللغة من العدل، وهو في لسان العرب القصد في الأمور، وما قام في النفوس أنه مستقيم. ويعني الحكم بالحق، وهو ضد الجور والظلم. وقيل: هو "إقساط الناس حقوقهم بالسوية". والعدل الإنصاف، وهو إعطاء المرء ما له وأخذ ما عليه. وعرفه الجاحظ بأنه "استعمال الأمور في مواضعها، وأوقاتها، ووجوهها، ومقاديرها، من غير سرفٍ ولا تقصيرٍ، ولا تقديمٍ ولا تأخيرٍ". (مقاييس اللغة: ٤/ ٢٤٦)، (لسان العرب: ٥/ ٢٣٨)، (المفردات: ٣٢٥).

العدالة في الإسلام:

من المباديء التي دعت إليها الشريعة الإسلامية مبدأ العدل والمساواة، ويكفي العدل شرفاً وفخامة أن الله -تعالى- تسمى به، فهو الحكم العدل الذي لا يميل به الهوى، فيجور في الحكم. إن العدل هو الميزان الذي أنزله الله في الأرض، وضعه للخلق، ونصبه للحق، ﴿لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ﴾ (الحديد: ٢٥). فكان أحد قواعد الدنيا الذي لا انتظام لها إلا به، ولا صلاح فيها إلا معه. وفي شأنه قال ابن تيمية: "العدل نظام كل شيء، فإذا أقيم أمر الدنيا بعدل قامت، وإن لم يكن لصاحبها في الآخرة من خلاق، ومتى لم تقم بعدل لم تقم، وإن كان لصاحبها من الإيمان ما يجزى به في الآخرة، فأمور الناس تستقيم في الدنيا مع العدل أكثر مما تستقيم مع الظلم في الحقوق. ويقال: الدنيا تدوم مع العدل والكفر، ولا تدوم مع الظلم والإسلام"(ابن تيمية: ١٤٧). "ولست تجد فساداً إلا وسبب نتيجته الخروج فيه عن حال العدل إلى ما ليس بعدل من حالتي الزيادة والنقصان، وإذاً لا شيء أنفع من العدل، كما أنه لا شيء أضرٌ مما ليس بعدل. (الماوردي: ١٤١).

لقد ضرب الرسول ﷺ أروع الأمثلة في تحقيق العدل والمساواة، ومما أثر عنه قوله في أهل العدل ثناءً عليهم وتزكيةً لهم: "إن المقسطين عند الله على منابر من نور، الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولوا" (رواه مسلم). وقال رافضاً نقض هذا

المبدأ أو التحايل عليه: "لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها، وإنما أهلك من كان قبلكم أنهم إذا سرق فيه الشريف تركوه، وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد" (رواه البخاري، ومسلم). ثم سار الخلفاء الراشدون على نهجه في التزام العدل وإفشائه في خلافتهم، ومما يؤثر عن أبي بكر أنه قال في خطبة ولايته: "الضعيف فيكم قوي حتى آخذ الحق له، والقوي فيكم ضعيف عندي حتى آخذ الحق منه -إن شاء الله-".

وقد أدركت المدارس العلمية بعدئذٍ قيمة العدالة، فأدرجها **فايول** في عداد مبادئه، واهتمت المدرسة السلوكية بتطبيقها وخاصة في مجال مراعاة شعور العاملين، وأما الإسلام فقد أقر هذا المبدأ على الصعيد النظري إضافة إلى ممارسته على الصعيد العملي. (أدهم، ٢٠١٠: ١٨٨). ولم يقف الأمر عند حد إقرار المبدأ وتطبيقه وإنما بلغ حداً أبعد من ذلك، إذ اعتبرت الشريعة الإسلامية أن مخالفة مبدأ العدل ظلم ينبغي تحاشي الوقوع في. كما توعد الله الظالمين بسوء العاقبة، فقال في كتابه الكريم: ﴿ وَسَيَعْلَمُ ٱلَّذِينَ ظَلَمُوٓاْ أَيَّ مُنقَلَبٍ يَنقَلِبُونَ ﴾(الشعراء: ٢٢٧). وفوق ذلك كله فقد أوجب الإسلام العدل حتى مع الأعداء، يقول الحق -سبحانه-:﴿ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَـَٔانُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُواْ ۚ ٱعْدِلُواْ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ﴾(المائدة: ٨). وقد عرف علماء المسلمين العدالة بأنها بذل الحقوق الواجبة، وتسوية المستحقين في حقوقهم. وعرفها ابن حزم فقال: "أن تعطي من نفسك الواجب وتأخذه". (٨١). ووصفها الجرجاني بأنها الأمر المتوسط بين الإفراط والتفريط. (الجرجاني: ١٥٣).

إن للعدل مكانته العالية في الإدارة الإسلامية، وقد حرص الإسلام على التأكيد عليه؛ إذ هو الركيزة الرئيسة في القائد المسلم، والقرآن مليء بالشواهد على ذلك، وسنة الرسول -صلى الله عليه وسلم- أوفته في جانبيها النظري والعملي. ويمكن ذكر بعض مظاهر العدالة في الإدارة الإسلامية في عدد من المحاور التي تتعلق بالتنظيم الإداري وإدارة الأفراد كسياسة التعيين والاختيار، وسياسة الأجور، والرقابة والتقويم، والعلاقات الإنسانية، ونحوها.

- **التعيين والاستقطاب**

يدعو الإسلام إلى إسناد الأعمال العامة إلى ذوي الكفاية والنزاهة والقوة عملاً بقول الله -تعالى-: ﴿ إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِىُّ ٱلْأَمِينُ ﴾ (القصص: ٤١).

ومفهوم القوة هنا واسع، ويختلف باختلاف نوع الوظيفة وطبيعة الواجبات المطلوبة فيمن يقوم بها. فالقوة في كل ولاية بحسبها، كما أشار إلى ذلك ابن تيمية (ابن تيمية: ٩١)، ففي الحكم والتسيير ترجع إلى العلم بالعدل الذي دل عليه الكتاب والسنة، وإلى القدرة على تنفيذ الأحكام. والركن الثاني في الصلاحية للتوظيف هو العدالة والأمانة. وتتحدد الأمانة بخشية الله في أداء الواجب بصدقٍ ونزاهة وتجرد دون محاباة أو ظلم أو محسوبية أو إغراء أو رهبة. (أبو سن، ٢٠٠٦: ٨٨).

لقد ألزم الإسلام الولاة والمديرين باختيار الأصلح للوظيفة العامة، وفي ذلك يقول الرسول -صلى الله عليه وسلم-: "من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولّى رجلاً وهو يجد في المسلمين من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله". وقد أشار الدمياطي (١٩٧١: ٥٣) إلى أن القواعد القانونية في النظام الإسلامي ترتكز على اتخاذ الصلاحية أساساً للتولية والتعيين.

- **سياسة الأجور والرواتب**

تظهر عدالة سياسة الأجور في الإسلام في عدد من الإجراءات المهمة، منها تحديد الأجر مقدماً قبل شروع العامل في العمل وعند التعاقد معه؛ لأن في ذلك تحفيزاً له وطمأنة لنفسه، ويدل لذلك قول الرسول الكريم –صلى الله عليه وسلم-: "من استأجر أجيراً، فليسم له أجرته". ومن مظاهر العدالة في الأجور دفع الأجر بمجرد الانتهاء من العمل وعدم مماطلته؛ درءاً لما قد يخالج العامل من تخوف وريبة تدفعه للإحباط والتذمر، وفي ذلك قال الرسول –صلى الله عليه وسلم-: "أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه". وفي تحديد الأجور راعت الشريعة أن يكون الأجر على قدر العمل والأداء، وهو ما تنادي به النظريات الإدارية الحديثة. كما راعت هذه السياسة حاجات العامل ومتطلباته المعيشية، وكفلت له ما يعوله، ويجنبه من استغلال المال العام، وفي الحديث "من ولي لنا عملاً وليس له منزل فليتخذ منزلاً، أو ليس له زوجة فليتزوج، أو ليس له دابة فليتخذ له دابة". وراعت كذلك مستوى غلاء المعيشة في البلد نفسه، فكان العامل يرزق في عهد عمر – رضي الله عنه- بحسب حاجته وبلده. (أبو سن، ٢٠٠٦: ٩٣).

- **العلاقات الإنسانية**

الإنسان العامل في الإسلام كائن محترم ومكرّم ومقدّر، سواء عمل في وظيفة عامة أو خاصة. يتلقى معاملة حسنة، ويعان في أداء عمله ومهمته. ويعد الرفق والرحمة والتعاون وقضاء الحوائج من أشرف القيم التي جاءت بها الشريعة

الإسلامية، وعندما يعامل العامل برفق ورحمة، ويخاطب بالكلم الطيب، ويوجه بالحسنى والتواضع فإن ذلك يدفعه للرضا والشعور بالانتماء والولاء، ويدعوه إلى مبادلة منظمته وزملائه هذا التقدير والاحترام، ويكون ذلك بالأداء الجيد والكفاية العالية. وفي إقرار مبدأ الشورى وممارسته مع العاملين وإشراكهم في صناعة القرارات واتخاذها حفزٌ لهم ليبذلوا المزيد من الجهد والمشاركة في تكاليف هذه القرارات وتحمل تبعاتها، وقدذكر أبو سن (٢٠٠٦: ١٢١) أن الإسلام فطن لضرورة الحافز المعنوي الذي يكون بالكلمة التقديرية للعامل من خلال الاعتراف بجهوده والإشادة بفضله إذا أحسن، وتشجيعه وتوجيهه بالحسنى إذا أخطأ حفاظاً على كرامته وإنصافاً له.

مفهوم العدالة التنظيمية في الفكر الإداري:

تعني العدالة في الفكر الإداري -كما عرفها آدمز (Adams)- قيام الفرد بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته، مع معدل مخرجات الآخرين بالنسبة على مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وحين لا يتساويان يقع الحيف ويشعر الفرد حينئذ بالظلم. وعرفها بيوقر(Beuger, 1998: P79) بأنها العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات (المدخلات والمخرجات) التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة، والتي تتضمن علاقات الفرد مع مديريه وزملائه بنفس رتبة العمل، وبعلاقته مع منظمته كنظام اجتاعي. إن العدالة التنظيمية هي إحساس الفرد بالعدالة في المنظمة وردة الفعل السلوكية لهذا الإحساس(أبو تايه، ٢٠١٢: ١٥١). وعند غرينبرغ (Greenberg, 2004: P118) العدالة هي إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمة. وعرفها بايرز، ورو(Byars & Rue, 1997) -نقلاً عن الفهداوي(٢٠٠٤: ٤٢)- بأنها "محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة منها بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة". ونظرية العدالة هي واحدة من نظريات كثيرة، اشتقت من عمليات المقارنة الاجتماعية. وتشتمل هذه المقارنات على تقييم الوضع الخاص في سياق وضع الآخرين. وترتكز هذه النظرية على مقدمة منطقية بسيطة، وهي أن الناس يريدون أن يعاملوا بعدل. وتعرف النظرية العدالة بأنها اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين.

ومما سبق من التعريفات يبدو جلياً أنها تتفق جميعها في أن شعور الفرد بالعدالة يكمن في نظرته لما يبذله من تكاليف وما يحصل عليه من فوائد ومغريات في مقابلها، ومقارنة ذلك بما يتقاضاه الآخرون من أجر مع ما يبذلونه من جهد وتكاليف حسب متطلبات الدور وواجباته -ولو كان غير عادل في نفس الأمر-. ويحسن التفريق بين قيمة العدل التي تعني إعطاء كل ذي حق حقه، وبين المساواة التي تستلزم إعطاء الجميع بمقدار واحد ولو كانوا متفاوتين في المدخلات. كما يشار إلى أن قيمة العدل قيمة نسبية وليست مطلقة، ويتفاوت الناس في تقديرها تبعاً لاختلافهم في تحديد مفهومها وأبعادها.

نشأة العدالة التنظيمية، وتطورها في الفكر الإداري:

العدل مطلب الناس جميعاً منذ قديم الزمان، وقيمة لها أولويتها وأسبقيتها على كل القيم والمثل وخاصة فيما يتعلق بالمنظمات الإدارية(المعايطة، ٢٠٠٥: ٢١)، وهو قيمة ثابتة في كل القوانين والنظم البشرية، بل يعتبر من ضرورات الحياة؛ إذ لا تستقيم الحياة بدونه، ويؤكد اللوزي (٢٠٠٩: ١٦) هذا المعنى بقوله: "إن العدالة الاجتماعية شغلت عقول كثير من المفكرين على مر العصور. وقد أجمع المفكرون وفلاسفة الأخلاق على كون العدالة من القيم الأساسية للحياة الاجتماعية -إن لم تكن أهمها على الإطلاق-".

لقد بزغت بذور العدالة التنظيمية أولاً في الفلسفة، ثم انتقلت لمجالات السياسة والقانون وعلم النفس والاجتماع والإدارة، كما أشار إلى ذلك المهدي (٢٠٠٦م: ٣٣). واستعمل هذا المفهوم في المجال التنظيمي لوصف دور النزاهة والإنصاف في بيئات العمل المختلفة من خلال الطرق التي يحدد بها الموظفون مدى معاملتهم بصورة موضوعية وخالية من التمييز. وتعود فكرة العدالة التنظيمية إلى التسعينات الميلادية حين ظهرت نظرية المساواة التي نادى بها آدمز (Adams) عام 1963، والتي تتضمن قيام الفرد بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات زملائه في العمل نسبة إلى مدخلاتهم، أي مقارنته لمعدل مخرجاته المرتبطة بوظيفته (الرواتب، الحوافز، المكافآت، ..إلخ) إلى مدخلاته فيها (العبء، ساعات العمل، الجهد، المؤهل، الخبرات، ..إلخ) فحين يتساوى المعدلان يتحقق العدل، بينما يقع الحيف وشعور الفرد بالظلم عند عدم التساوي. (السعود، سوزان، ٢٠٠٩: ٢١). ويتأثر سلوك الأفراد عند آدمز (Adams) بدرجة مرتفعة بمدى إحساسهم

بالمساواة في التوزيع بين الفوائد التي يحصلون عليها والتكاليف التي يقدمونها. فإذا أحسوا بالإنصاف في هذه الفوائد التي ينالونها من منظماتهم وأنها مجزية لهم، بادلوها بمدخلات عادلة تكافئها أو قد تزيد عنها. وقد أشار جرينبرغ وبارون (Greenberg & baron, 2004: PP 174-175) إلى أن الفرد يكون مدفوعاً للمحافظة على علاقة عادلة بالمقارنة بالآخرين وتجنب العلاقة غير العادلة، وأن الفرد يقارن نفسه بالغير في ضوء متغيرين: النواتج أو المخرجات، والتكاليف أو المدخلات. وتتمثل النواتج فيما يحصل عليه الفرد من عمله كالأجر والمزايا الإضافية، وأما المدخلات فتتمثل فيما يعطيه للمنظمة مثل وقت العمل، ومقدار الجهد المبذول، ومؤهلاته وخبراته.

وعند المقارنة فإن الفرد يضع مدخلاته ومخرجاته في شكل نسبة، ويقارنها بنسبة الشخص الآخر الذي قد يكون عضواً في نفس جماعة العمل، أو موظفاً آخر في نفس الشركة، أو شخصاً آخر يعمل في نفس المجال في شركة أخرى، وربما يقارن بنفسه ولكن في فترة أخرى من حياته، وقد تسفر هذه المقارنة عن ثلاث نتائج مختلفة: أن نسبته أعلى من نسبة غيره (عدم عدالة)، أو نسبته أقل من غيره (عدم عدالة)، أو تتساوى نسبته مع غيره وهنا تكمن حالة العدالة.

ويمكن القول بأن عقد التسعينات من القرن العشرين الذي تميز بسرعة وتيرة التغيرات العالمية شهد اهتماماً متصاعداً بالعدالة التنظيمية بعد أن باتت الموارد البشرية -التي تعتبر أهم الأصول في المنظمات- أكثر احتياجاً إلى الشعور بالاكتفاء النفسي والمادي(Niehoff & Moorman, 1993: P352). وتعتبر العدالة التنظيمية في تقدير جرينبرغ (Greenberg, 1990: P407) أول قيمة أخلاقية للمؤسسات الاجتماعية، وقد تم تطبيق نظرياتها تباعاً لفهم وتفسير أشكال سلوك المنظمات.

لقد عنيت المدارس الإدارية جميعها بالعدل، وتناولت تطبيقاته، وعدّته من أخلاقياتها الثابتة وقيمها الأصيلة على تفاوت بينها في مراعاة جوانبه وأبعاده؛ لكونه رابطة مقدسة بين العاملين والمنظمة تتوقف عليها كفاءة وفاعلية كل منهما، وقيمة تحقق التنسيق بين مصالح الرئيس والمنظمة من جهة، ومصالح المرؤوس من جهة؛ لأن الإدارة أساسها العدل بوصفها نشاطاً يقوم على التنسيق بين مصالح طرفين هما العاملون والمنظمة. وفيما يلي سنعرض لتناول أشهر مدارس الفكر

الإداري، وكيف اهتمت بالعدالة التنظيمية ولو بوجه من الوجوه، بصورة باشرة أو غير مباشرة في أيّ بُعدٍ كان من أبعادها.

العدالة التنظيمية في المدرسة الكلاسيكية:

أنالت المدرسة الكلاسيكية -بنظرياتها الثلاث الرئيسة- هذه القيمة مكانتها من خلال نظرتها للإنسان بأنه كائن يمكن التأثير على إنتاجه بالحوافز والمكافآت، أو ما عرف فيما بعد بعدالة التوزيع. ونرى كيف أن رائد المدرسة العلمية **تايلور** اعتنى باختيار العاملين وفق قدراتهم ومكناتهم، واستخدم الأسلوب العلمي في تحديد ذلك، وأوجد نظاماً عادلاً للحوافز يقوم على التناسب بين الأجر والإنتاج، واعتنى بتدريب العاملين وتوجيههم لضمان أداء أفضل. ويلحظ أن هذه المدرسة ركزت على عدالة التوزيعات ممثلةً في نظام الأجور والحوافز، وفي توزيع العمل وتقسيمه. أما **فايول**، فإن مبادئه الأربعة عشر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعدالة التنظيمية، فمبادئ تقسيم العمل، وتعويض العاملين، والترتيب تتعلق بالعدالة التوزيعية، ومبادئ التوجيه، والسلطة والمسؤولية، والمساواة، والاستقرار الوظيفي، والمركزية، ووحدة الأمر، والمبادرة، وروح الفريق، والمصلحة العامة تتعلق بعدالة التعاملات من وجه، وعدالة الإجراءات من وجه آخر.

وفي التنظيم البيروقراطي أسبغ ماكس ويبر على نموذجه الإداري البعد القانوني والالتزام بالقواعد واللوائح والأنظمة بما يعزز قيم العدل في ظل هذا التنظيم (العميان، ٢٠١٠: ٤٣). فالبيروقراطية تضمن إلى حد كبير زيادة كفاءة المنظمات وتحقيق مستوى عالٍ من العدالة، وتتضح معالم العدالة وفق النموذج البيروقراطي فيما يلي:

- التخصص وتقسيم العمل لضمان عدالة التوزيع.
- تسلسل السلطة، ووجود قوانين رسمية ونظام للإجراءات مقنن لضمان العدالة الإجرائية.
- الموضوعية بدلاً من الشخصية لتحقيق عدالة التعاملات.
- الترقية على أساس الجدارة لضمان عدالة التقييم (نوال الحميدي، ٢٠١٢: ٨٠).

العدالة التنظيمية في مدرسة العلاقات الإنسانية:

نظرت مدرسة العلاقات الإنسانية للعدالة التنظيمية من خلال احترام العلاقات الاجتماعية بين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، واعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة أو ما يسمى بالتنظيمات غير الرسمية داخل التنظيم، والعمل على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين. كما عمدت إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال، وحثهم على التعاطف بصورة أفضل مع العاملين، وأن يبحثوا معهم مشكلاتهم الاجتماعية.

وأكدت هذه المدرسة على التقاء مصالح الأفراد مع مصلحة المنظمة، وأنه ينبغي ألا تطغى أيٌ المصلحتين على الأخرى؛ مما يجعل العامل يشعر بالعدل والمساواة وعدم الإجحاف في حقوقه.

ويمكن -إجمالاً- القول بأن المدرسة الإنسانية أضافت بعداً آخر لم يكن من ذي قبل في التنظيمات الإدارية، وهو بعد عدالة التعاملات، فإنها اهتمت بمراعاة مشاعر العاملين، والإحساس بمشكلاتهم، وتقدير ظروفهم النفسية والاجتماعية.

العدالة التنظيمية في المدارس الحديثة:

انطلقت نظرية النظم من حقيقة اعتبار المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، وجعلت ذلك المنطلق قاعدة فكرية في التعامل مع المتغيرات التي أرست جوانبها النظرية، وقد عرف كاتز(Katz, 1967) النظام -كما ورد في (الشماع، وحمود، ٢٠٠٩: ٦١)- بأنه الكيان المنظم والمركب الذي يجمع بين الأشياء والأجزاء التي تكون بمجموعها تركيباً كلياً موحداً.

ومن أبرز سمات المنظمة في المدخل النظمي أنها تمثل مجتمعاً مفتوحاً من العلاقات السائدة بين الفعاليات أو الأنشطة التي تقوم بأدائها، وهي على حد تعبير بارنارد (Barnard) في عام ١٩٣٨ نظامٌ من الأنشطة والقوى الشخصية المنسقة بوعيٍ وشعور. ويمثل العنصر الإنساني أهمية حيوية في بناء العلاقات التعاونية السائدة في المنظمة، وتستمد قوتها في تحقيق أهدافها من خلال إسهاماته فيها، ولا يمكن لهذا العنصر أن يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية إلا بمجموعة من الحوافز والمغريات التي تشجع الإبداع والابتكار لديه، كما تعد المغريات المقدمة للأفراد أسلوبا هادفاً لتعميق الولاء للمنظمة؛ ولذلك تُعدٌ المقابلة بين المغريات والإسهامات معياراً رئيساً في إظهار قوة المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال خلق التوازن بينهما، كما ذكر الشماع وكاظم(٢٠٠٩: ٦٤).

ومن أشهر أشكال مدرسة النظم المدخل الظرفي أو الموقفي، الذي يتسم بعدم الثبات في المواقف السلوكية زمانا ومكانا، بسبب طبيعة الإنسان والجماعة وما يؤثر في سلوكهما من متغيرات مختلفة، والطبيعة الديناميكية المتحركة في علاقات المنظمة لنظام مفتوح من المتغيرات البيئية، وبالتالي عدم خضوعها لقوانين ثابتة ومستقرة؛ الأمر الذي يدعو إلى مراعاة كل حالة حسب ظروفها ومتغيراتها، فكل ظاهرة منظمية لها ظروفها الخاصة وسماتها الذاتية وعوامل تحكمها أثراً أو تأثيراً، ومراعاة ذلك ينعكس بلا شك في العدالة التنظيمية، وتحديداً في تحسين التعامل مع الأفراد وفقاً لظروفهم البيئية والاجتماعية والنفسية.

وفي النظرية الإدارية اليابانية تتشكل عدالة التنظيم من خلال نظام الحوافز والروح الاجتماعية وأسلوب التقييم والترقية البطيئة، وكل ذلك يرسخ قيم العدالة بين العاملين، ويشعرهم بالاستقرار والأمن الوظيفي وبعدالة التعاملات والإجراءات والتقييم في منظماتهم.

وإجمالاً يمكن القول بأن المدرسة النظمية تعتمد على العنصر البشري في أداء الأنشطة والفعاليات المختلفة، وتضم جماعات وأفراداً يتصفون بخصائص نفسية واجتماعية تقوم بدورٍ مهمٍ في أداء المنظمة؛ إذ تتوقف فاعليتها واستمرار بقائها على طبيعة العلاقات السائدة بين أعضائها، أو ما يسمى بعدالة التعامل والتفاعل.

أهمية العدالة التنظيمية:

تعتبر العدالة التنظيمية من المتغيرات التي تساعد على فهم سلوك الأفراد داخل المنظمة، وقد استعملت كأساس لتفسير كثير من أشكال السلوك التنظيمي. وتنبع أهمية العدالة التنظيمية باعتبارها أساساً للدافعية؛ لأن هناك فكرةً قائمةً مضمونها أن ثمة علاقة ارتباط قوية بين تحقيق أهداف المنظمة والتوزيع العادل للحوافز والمكافآت فيها (نوال الحميدي، ٢٠١٢: ٦٤). وقد ذكر جرينبرغ (Greenberg, 1990: P410) أن العدالة التنظيمية مطلب أساسي للفاعلية التنظيمية والرضا الشخصي للعاملين، وأنها كقيمة ومضمون ومتغير لها دلالة في التأثير التنظيمي يمكن أن يفسر للعديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة. وقد أثبتت نتائج دراسات عدة الارتباط الوثيق بين العدالة التنظيمية وعدد من المتغيرات التنظيمية، كشعور الموظف بالولاء التنظيمي(الفهداوي،٢٠٠٤)، (السعود، وسوزان، ٢٠٠٩)، والرضا الوظيفي(الحوامدة، ٢٠٠٤)، (العجمي، ١٩٩٨)، (نوال الحميدي، ٢٠١٢)، (Moorman, 1991).

كما تتضح أهمية العدالة في كونها إحدى القيم الإدارية التنظيمية التي ينبغي أن يتصف بها مدير المنظمة، وهو ما أكدته دراسة حمادات(٢٠٠٤)، والغامدي(٢٠٠٥)، ونوال الحميدي(٢٠١٢). وتؤدي العدالة التنظيمية كما ذكر زايد(١٩٩٥: ١٦) إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية، وتصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة، وخاصة ضمن بعد العدالة التقييمية بصورةٍ تكفل استدامة العمليات التتنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة. لقد اتفق باحثو الإدارة على أن تطبيق العدالة في اختبارات التوظيف وتحديد الأجور وحل المشكلات ومظالم العمل هو الإجراء الأمثل في تلك الأعمال. وقد اعتبر جرينبرغ وبارون (Greenberg & Baron, 2004: P169) العدالة التنظيمية عاملاً مهماً، ومثالياً لحل مشكلات التنظيم. وأجمل الحجايا (٢٠٠٦: ٥٥) الفوائد التي تعود على الأفراد والمنظمة على حد سواء جراء الشعور بالعدالة التنظيمية من قبل المرؤوسين داخل المنظمة، ومنها:

- حصول المنظمة على الالتزام التنظيمي من المرؤوسين عندما تظهر التزامها لهم.
- الحصول على ثقة المرؤوسين وولائهم.
- استقطاب أفضل الموارد البشرية للعمل في المنظمة.

وتعطي هذه الفوائد وغيرها موضوع العدالة الأهمية التنظيمية البالغة، وتؤكد على ضرورة العناية به في بيئات العمل المختلفة ولا سيما في القطاع التعليمي؛ لما له من أثر ظاهر في كثير من أشكال السلوك التنظيمي، ولكونه أحد الحلول الرئيسة للعديد من المشكلات التربوية، ولضمان الأداء الأفضل، وتوفير المناخ المثالي لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.

نظريات العدالة التنظيمية:

تأتي نظريات العدالة التنظيمية ضمن النظريات المعرفية للدافعية والحفز التي شكلت منطلقاً مهماً في بلورة النظريات السلوكية التنظيمية. وقد أشار جرينبرغ وبارون (Greenberg & Baron,2004: P171) إلى هذه النظريات، وإلى أنها تضيف بعداً اجتماعياً في الدافعية من خلال المقارنة الاجتماعية، حيث يقارن الفرد ما يحدث له بما يحدث للآخرين، ومن هذه النظريات ما يلي:

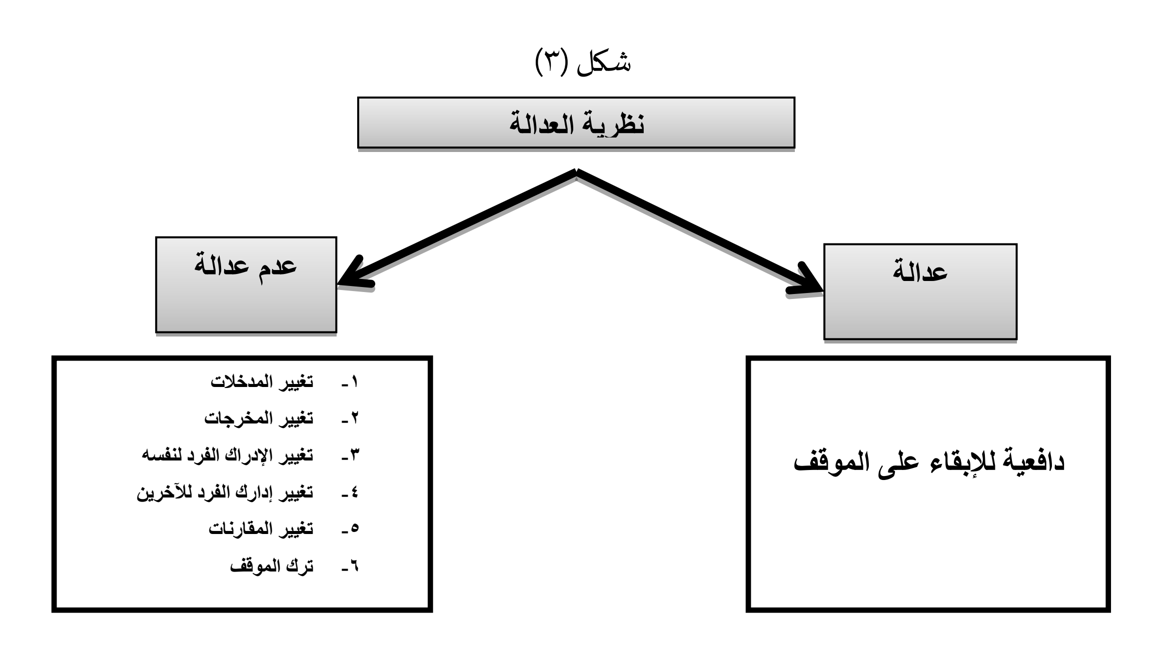
نظرية العدالة Equity Theory

هذه النظرية قدمها آدمز (Adams) في عام 1963، وهي إحدى النظريات الأساسية في العدالة التنظيمية. ومضمون هذه النظرية أن الفرد يكون مدفوعاً للمحافظة على علاقة عادلة بالمقارنة بالآخرين وتجنب العلاقة غير العادلة، ووفقاً لهذه النظرية فإن الفرد يقارن نفسه بالغير في ضوء متغيرين، الأول: النواتج أو المخرجات، والثاني: المدخلات. وتتمثل النواتج فيما يحصل عليه الفرد من عمله، كالأجر والمكانة والمزايا الإضافية، وأما المدخلات فتتمثل فيما يعطيه الفرد للمنظمة مثل وقت العمل، ومقدار الجهد المبذول، ومؤهلاته وخبراته.

وتهتم نظرية العدالة بالمدخلات والمخرجات كما يدركها الفرد سواء كان هذا الإدارك وثيقاً أو غير وثيق. ويتأتى هذا الإدراك كما يذكر جرينبرغ وبارون (Greenberg & baron, 2004: P172) عند المقارنة الاجتماعية، فإن الفرد يضع مدخلاته ومخرجاته في شكل نسبة، ويقارنها بنسبة شخص آخر قد يكون عضواً في جماعة العمل أو موظفاً آخر في نفس الشركة أو شخصاً يعمل في نفس المجال ولكن في شركة أخرى. وقد يقارن نفسه بنفسه ولكن في فترة أخرى من حياته. وهذه المقارنة قد تسفر عن ثلاث نتائج مختلفة، إما نسبته أعلى أو أقل من نسبة غيره، وهنا تكون النتيجة في الحالتين غير عادلة (عدم عدالة)، وأما أن تتساوى نسبته مع نسبة غيره فتتحقق العدالة.

وعند شعور الأفراد بأن ما يحصلون عليه أقل مما يجب فإنهم يحاولون تقليل مدخلاتهم أو زيادة نواتجهم لتحقيق التوازن، ويمكن تقليل المدخلات مثلاً من خلال الحضور المتأخر للعمل، أو الانصراف قبل الموعد، أو أخذ فترات راحة أطول، أو إنجاز عمل أقل كماً أو أقل جودة، وفي أكثر الأحوال تطرفاً يمكن ترك العمل كلِّية. وأما زيادة النواتج فيكون من خلال طلب ترقية، أو أخذ بعض ممتلكات الشركة للمنزل كالأدوات والأجهزة. ويمكن للأفراد الذين يشعرون بأن ما يحصلون عليه أكثر مما يجب عمل عكس ما سبق، إما بزيادة المدخلات أو خفض النواتج من خلال بذل مزيد من الجهد أو العمل في ساعات إضافية: شكل(٣).

شكل (٣)



المصدر: جرينبرغ، وبارون (٢٠٠٤)
إدارة السلوك في المنظمات

نظرية التوقع Expectancy Theory

بدلاً من التركيز على الحاجات الفردية أو الأهداف أو المقارنة الاجتماعية، فإن نظرية التوقع تأخذ مدخلاً أشمل، حيث تنظر إلى دور الدوافع في بيئة العمل الكلية. ووفقاً لهذه النظرية التي وضعها فروم (Vroom) في عام 1964، فإن الفرد سيكون لديه دافع قوي على العمل إذا توقع أنه سيحصل من العمل على ما يريده. وهي تنظر للإنسان باعتباره مخلوق رشيد يفكر فيما ينبغي عمله حتى يكافأ، وماذا يعني مقدار هذه المكافأة بالنسبة له وذلك قبل أن يؤدي العمل بالفعل.

ويرى جرينبرغ وبارون (Greenberg & baron, 2004: P278) أن الدافع للعمل يحكمه ثلاثة أنواع من المتغيرات:

أ- **التوقع**، ويتمثل في اعتقاد الفرد بأن ما يبذله من جهد سينعكس بالضرورة على الأداء. فكثير من الناس يعتقد أنه إذا بذل جهداً كبيراً؛ فإن إنجازه سيكون عالياً، ولكن في بعض الحالات قد يعتقد الفرد بأن جهده لن ينعكس على مستوى أدائه. فالفرد يستعين في عمله بأدوات ومعدات غير مناسبة وستكون توقعاته منخفضة بخصوص العلاقة بين الجهد المبذول والأداء.

ب- **الوسيلة**، وتتعلق باعتقاد الفرد بأن ما حققه من أداء سوف يكون الوسيلة للحصول على المردود. فالفرد قد يبذل أقصى جهده في العمل ويحقق مستويات عالية من الأداء إلا أن دافعه للعمل سيتأثر إذا لم يحصل على المكافأة المناسبة لمستوى أدائه، وهذا معناه أن دافعه للعمل سينخفض إذا أدرك أن مستوى الأداء لا يفيد في الحصول على المردود.

ت- **قيمة المكافأة**، فيعتقد الفرد أن ما يبذله من جهد انعكس على مستوى الأداء وحصل على المكافأة المناسبة، وستبقى دوافع العمل منخفضة إذا كانت تلك المكافأة قليلة القيمة بالنسبة له.

وقد أكد الطويل (٢٠٠٦: ١٩٣) أن رغبة الفرد في الأداء والإنتاج تتأثر بأهدافه الخاصة وبإدراكه للقيمة النسبية للأداء، بمعنى أن بعد الإنتاجية للفرد لا يشكل غايةً بحد ذاته، بل هو وسيلة لغاية أخرى وهي تحقيق الأهداف التي يتطلع إليها الفرد، فالفرد يبذل من الجهد ما يعتقد أنه ضروري كمتغير لتحقيق أهدافه.

نظرية هيرزبيرغ Hersberg Theory

اقترح هيرزبيرغ (Hersberg) في عام 1968 مجموعتين من عوامل العمل التي تؤثر في سلوك الفرد في التنظيم، وهي عوامل وقائية (Hygienic)، وعوامل دافعة (Motivators). فالعوامل الوقائية تنتمي إلى بيئة العمل ومحتوياته، وتعمل للمحافظة على العامل من أن يصيبه التذمر وعدم الرضا عن عمله، وتتمثل هذه العوامل بالسياسات التنظيمية والعلاقات التبادلية مع الرؤساء والأقران والمرؤوسين، وشعوره بالأمان والاستقرار في العمل وعدالة الراتب، ونحوها؛ فإذا شعر العامل أن سياسة التنظيم متوازنة، وأن الرواتب عادلة مقارنة بالتنظيمات الأخرى، وأن علاقاته حسنة مع الآخرين فإنه لا يصل إلى مستوى عدم الرضا، لكن هذه العوامل ليست كافية لتحقيق رضاه وتحفيزه على أعلى من مجرد الإنجاز. ولذلك فإن ثمة نوعاً آخر من العوامل تختص بحفز العامل، وتتمثل في الإنجاز والمسؤولية والتقدير ووجود فرص التقدم، ونحوها. وهذه عوامل تنتمي إلى محتوى العمل أو الوظيفة، فإذا ما توفرت للفرد فإنها تحفزه وتجعله راضياً عن العمل (المغربي، ٢٠٠٠: ٨٢).
وفي هذه النظرية نرى أن العوامل الوقائية -وهي الجانب الأول منها- تؤسس للعدالة التنظيمية، فتدعو إلى عدالة السياسة التنظيمية وعدالة الرواتب والتعاملات في داخل المنظمات؛ لكي لا يصاب العاملون فيها بالإحباط وعدم الرضا.

نظرية بورتر ولولر Porter & Lawler Theory

وهي نموذج موسع لنظرية التوقع، والتي أكدا فيها على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها الفرد في المكافأة المتوقعة وعلى احتمال تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بذل الجهد. وقد ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد، وجعلاه حلقةً وسيطةً بين الإنجاز والرضا وهي العوائد. وبموجب هذه النظرية يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوئد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول، فإذا زادت أو كانت مساوية فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد، وإذا قلت فستحدث حالة عدم الرضا وتتوقف الدافعية للاستمرار(العميان، ٢٠١٠: ٢٩٤). وهذا يتطلب كما ذكر الطويل(٢٠٠٦: ١٩٦) تفهُّم أهمية الحاجة لأن يمتلك الفرد القدرات والخصال الضرورية للقيام بالجهد المطلوب، وأن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد دوره كي يشكل ذلك دعماً لجهده ولتحقيق النتائج التي يتطلع إليها.

وقد ذكرا نوعين من العوائد:

- عوائد داخلية أو ذاتية Intrinsic Rewards: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهي تشبع الحاجات العليا لديه.
- عوائد خارجية Extrinsic Rewards: وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي.

ولعل من أهم ما أضافه نموذج بورتر ولولر على نظرية فروم هو المفهوم الذي تشتمل عليه نظريتهما من أن استمرار الأداء يعتمد على قناعة العامل ورضاه، وأن القناعة والرضا يتحددان بمدى التقارب بين المكافآت الفعلية التي يتم الحصول عليها، وما يعتقد العامل أنه يستحقه. وأن مكافآت الفرد الداخلية من الممكن أن تتم فقط في حالة كون الوظيفة فيها درجة كافية من التنوع والتحدي.

نظرية العدالة لرولز Rawls Theory

هذه النظرية التي وضعها رولز (Rawls) عام 1971 في كتابه "نظرية في العدالة" اعتمدت على تصورين لحالة الطبيعة الأولى، ولمسألة العقد الاجتماعي. فهي تقوم على افتراض تصور لحالة الطبيعة الأولى حيث يلتقي الناس على حالة مساواة شبه كاملة بقطع النظر عن الفوارق الاجتماعية فيما بينهم. وفي الحال

الأخرى التي تفترض فيها النظرية أن هؤلاء الناس يتفقون على أن المبادىء القائلة بأن الأشخاص الأحرار العاقلين الراشدين الذين يسعون إلى تعزيز مصالحهم يقبلون بموقف مبدئي من العدالة. وفي هذا الوضع يتفق هؤلاء الأفراد على جملة من المبادىء التي يقبلونها بحرية واختيار وطواعية، وتشكل لهم قوانين منصفة تجعل التقاءهم وتعاونهم ممكناً في تكوين المجتمع العادل الذي يقوم على اقتسام الخبرات والمنافع التي يجنونها جميعاً من جراء التعاقد والتعاون، وكذلك يساعدهم على اقتسام المهام والواجبات (المعايطة، ٢٠٠٥: ٢٩)، ونرى أن رولز أسقط ابتداءً جميع الفوارق الاجتماعية والطبيعية في الحالة الأولى، ورأى أن الناس إذا اطمأنوا إلى عدالة المبادىء التي تحكم مجتمعهم فإنهم يرضون ويثق بعضهم ببعض، وأما عند عدم الرضا بهذه المبادىء وعدم الثقة بها فسوف يتولد الشك التذمر بينهم.

نظرية المساواة الاجتماعية لفردركسون Fredrickson Theory

كان للواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية في الستينيات - والذي كان يعاني من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد والمؤسسات- دوره البارز في ظهور هذه النظرية، وقد أشار القطاونة (٢٠٠٣: ٣٢) إلى أن فردركسون (Fredrickson) رأى أن هذه الظروف الاجتماعية أسفرت عن قيام ما يسمى بالحركة الجديدة للعدالة الاجتماعية، والتي تضمنت التأكيد على تلبية الحقوق المدنية للأقليات في المجتمع وتوفير فرص العمل لجميع الناس، وفتح أبواب الوظائف أمام الجميع دون تمييز في الأجور والحقوق. وقد وضع فردركسون (Fredrickson) عدداً من الفرضيات لنظريته هذه تتمثل في التمثيل البيروقراطي من خلال تمثيل وظائف الإدارة العامة لجميع فئات المجتمع، وإتاحة الفرصة للجماعات والفئات الاجتماعية للتعبير عن الحاجات والمطالب عبر القنوات الإدارية في المؤسسات العامة. وكذلك حرية التعبير في الصحافة لضمان إحياء المواطنة السليمة، ولدعم الديمقراطية في مواقع العمل، والتحلي بقيم الفلسفة الأخلاقية للمجتمع، والإيمان بالحقوق والواجبات والالتزامات القانونية. ومن هذه الفرضيات ضرورة قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة، والنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات. (المعايطة ، ٢٠٠٥: ٣١)، (اللوزي، ٢٠٠٩: ٢٩).

لقد حاولت هذه النظريات تفسير السلوك الإنساني في المنظمات وكيفية تحفيزه وتعزيزه للوصول إلى أفضل نتائج الرضا والأداء. وبيان أن من أهم واجبات المدير في إدارة الموارد البشرية هو تحفيز العاملين لبذل أقصى جهد ممكن، وإشباع حاجاتهم، وتحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، وتحقيق العدالة والإنصاف، والبعد عن التحيز والاعتبارات الشخصية في توزيع الواجبات، وإجراءات العمل، والتعامل مع المرؤوسين، وتقييم أدائهم.

وقد ذكرت مها الموقدة (٢٠١٠: ٤٤) أن العدالة التنظيمية تستند إلى جملة من المقومات المهمة تقوم على مسلمة أساسية، وهي رغبة العاملين في المنظمات في الحصول على معاملة عادلة مقارنة بالآخرين؛ وعليه فإن مقومات العدالة تعتمد على حقيقة المقارنات.

ويمكن أن تتحقق هذه المقومات -كما أشار إليها حسن (٢٠٠٢: ١٨٩)- من خلال السلوكيات التالية:

- يحتاج كل فرد على معرفة وفهم معيار الحصول على المكافآت.
- ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم، فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت، بعضها مادي والآخر معنوي.
- يبني الأفراد تصرفاتهم على إدراكهم لواقع العدالة وجوداً وعدماً.

أنواع العدالة التنظيمية:

كان الحديث في السابق عن العدالة التنظيمية مقتصراً على عدالة التوزيعات في بادئ الأمر، وهي التي أشار إليها آدمز (Adams) بنظريته عام 1963، وغيره من أصحاب نظريات الدافعية. فإنها تندرج تحت العدالة التوزيعية لأنها تركز على التوزيع النهائي للمخرجات والمدخلات في المنظمة. ثم ظهر الحديث عن نوع آخر من العدالة وهو عدالة الإجراءات المتبعة في تحديد هذه المدخلات والمخرجات. وكانت تتناول عدالة الإجراءات والسياسات المتبعة في صنع القرارت، وعدالة المعاملة الاجتماعية التي يتلقاها العامل من صانع القرار، وهو ما عرف فيما بعد بالعدالة التعاملية. وقد اعتبرها جرينبرغ وبارون (Greenberg & Baron, 2004: P182) الجانب الاجتماعي في العدالة الإجرائية في مقابل الجانب الهيكلي فيها. وممن اعتبر العدالة التنظيمية ذات بعدين فقط مورمان (Moorman,1991) ونايهوف ومورمان (Niehoff & Moorman, 1993)، وجرينبرغ(Greenberg,

1990)، وفولجر وكونوفسكي(Folger & Konvosky, 1989). ثم مع تطور مفهوم العدالة التنظيمية تم فصل العدالة التعاملية عن العدالة الإجرائية، وجعلت بعداً ثالثاً مستقلاً من أبعاد العدالة التنظيمية.

لقد تطور مفهوم العدالة التنظيمية خلال الأربعين عاماً الماضية كما أوضح جرينبرغ (Greenberg, 1990: P414) بفضل عددٍ من النظريات في العدالة، ومن هذه النظريات التي توصل إليها الباحثون نموذج للعدالة التنظيمية يتضمن كلاً من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية التبادلية، والتي تتكون من فرعين، هما العدالة المعلوماتية، والعدالة البينشخصية. وهناك من أضاف بعداً رابعاً، وهو العدالة التقييمية. القطاونة(٢٠٠٣) والفهداوي(٢٠٠٤).

إن معظم الباحثين في العدالة التنظيمية يتفقون على أن ثمة ثلاث قضايا أساسية يبني عليها الأفراد شعورهم بالعدالة في المنظمة، كما أوردها أبو تايه (٢٠١٢: ١٥٠)، **الأولى** تتركز حول المخرجات التنظيمية للموظفين مثل الرواتب، والمكافآت، وعبء العمل، ويستخدم لوصفها مصطلح العدالة التوزيعية؛ وهذا النوع من العدالة يدل على إحساس العاملين بعدالة توزيع المخرجات التنظيمية من خلال المقارنة الاجتماعية. **والثانية** من القضايا الثلاث تتمحور حول الإجراءات والقوانين التي من خلالها يتم توزيع المخرجات التنظيمية الآنفة الذكر، ويطلق على هذا النوع مصطلح العدالة الإجرائية. وأما القضية **الثالثة** فتتناول المعاملة التي يتلقاها الأفراد المتأثرون بالقرارات أثناء تعاملهم مع صانعي القرار، ويستعمل للدلالة على هذا النوع مصطلح العدالة التعاملية. وفي معرض توضيحهما لأبعاد العدالة التنظيمية وأنواعها- أشار نيهوف ومورمان (Nihoff & Moorman, 1993) إلى ثلاثة أنواع من العدالة التنظيمية، هي:

١- العدالة التوزيعية Distributive Justice

ترجع جذور هذه العدالة -كما ذكر جرينبرغ (Greenberg, 1990: P408)، وبول (Poole, 2007: P723)- إلى نظرية آدمز(Adams) في العدالة عام 1963، والذي اعتبر إدراك الفرد للعدالة بمقارنة نسبة مساهماته ومدخلاته مقابل نواتجه ومخرجاته، ثم مقارنة هذه النسبة والمعدل مع الآخرين، وينظر بعد ذلك على نتيجة هذه المقارنة؛ فإن ساوت نسبته نسبة غيره تحققت العدالة، وإن زادت أو نقصت عنها انتفت العدالة. وقد عرف نايهوف ومورمان (Niehoff & Moorman,

1993: P351) العدالة التوزيعية بأنها عدالة المخرجات أو عدالة توزيع الموارد والمكافآت، التي يحصل عليها العامل. وعرفها فولجر وكونوفسكي (Folger & konovsky, 1989: P46) بأنها العدالة المدركة لكميات التعويض التي يتلقاها العامل. وساق الفهداوي (٢٠٠٤: ١٠) تعريفه لها بأنها "ذلك الشعور الذي يتولد لدى الموظفين نحو عدالة العوائد المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة". ويرى بول (Poole, 2007: P728) أن العدالة التوزيعية تشير إلى المدركات الخاصة بالمساواة المرتبطة بتوزيع مصادر الثروة، أو العدالة على أساس الدخول المنصفة العادلة. وذكرت ندى (٢٠١١: ٣١) أن العدالة التوزيعية تعني إدراك المرؤوسين لعدالة الرئيس أثناء توزيع جميع الموارد والامتيازات، والفوائد المادية والمعنوية، والمهام والمسؤوليات الرسمية وغير الرسمية، وذلك عندما يوازن الفرد بين مدخلاته بما يحصل عليه من عمله، وعندما يقارن نفسه بغيره من أقرانه ونظرائه، ومدى توافق ذلك مع آماله وتطلعاته.

وأشار خليفة (١٩٩٧: ٢٠) في دراسته إلى أن العدالة التوزيعية تتحقق عندما تتوفر المساواة والإنصاف في توزيع المصادرن والعوائد، والفرص التنظيمية بين العاملين، حيث ينزعون إلى تقييم نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمةٍ على المساواة والعدل.

وقد أكد زايد (٢٠٠٦: ١٩) أن تأثير العدالة التوزيعية على العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة يتوقف إلى حد كبير على الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية. فإذا سيطرت القيم الاقتصادية على العاملين فإن الإحساس بعدالة التوزيعات سوف يكون له أثر قوي على سلوكهم، أما في الحالات التي تسود فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية فإن الإحساس بالعدالة التوزيعية سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوكهم. وأشار قيب وآخرون (Giap et.Al, 2005: P6) إلى أن عدالة التوزيع تتضمن التوزيع العادل في جانبين: الجانب المالي المادي، ويعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت، والجانب المعنوي غير المالي، ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافآت من قبل متخذي القرار.

وثمة قوانين ثلاثة تحكم العدالة التوزيعية داخل المنظمات، ذكرها لي (Lee, 2000: PP 23-24)، ويلماز وتازدان (Yilmaz & Tasdan, 2009: P121) نقلاً عن أورجان (organ,1988)، وهي:

- **قانون التكافؤ**، وهو توزيع العوائد وفقاً لمستوى مساهمة العامل، وفيها يتفاضل العاملون في المنظمة، فمن يعمل بدوام كامل يستحق تعويضاً أكبر ممن دوامه جزئي –على افتراض ثبات جميع العوامل الأخرى-، وإذا تساوى عاملان في الأجر مع اختلاف مساهمتيهما فإن ذلك يعني عدم العدالة والإنصاف.

- **قانون المساواة**، ويراد به توزيع العوائد على العاملين بشكل متساوٍ بقطع النظر عن خصائصهم الفردية مثل الجنس واللون والعرق، فالجميع فرصهم متساوية في الحصول على ذات العائد، فالخدمات الصحية مثلاً تقدم لجميع العاملين وليس فقط للمتميزين، وإذا حصل العكس شعر العاملون بتجاوز هذه القاعدة.

- **قانون الحاجة**، ويعني توزيع العوائد مع مراعاة حاجات كل موظف على حدة وفقاً لمبدأ الأولى -بافتراض تساوي الاعتبارات الأخرى-، فالأم التي لديها طفلان ليست كالأم التي ليس لديها أطفال، أو لديها طفل واحد فقط، وثمة معايير أخرى لحساب العائد، ينبغي مراعاتها.

٢- العدالة الإجرائية Procedural Justice

ذكر جرينبرغ وبارون (Greenberg & Baron, 2004: P177) أن مفهوم العدالة الإجرائية مصدره علم القانون. ويتعلق هذا المفهوم بإدراك الفرد مدى عدالة العمليات، التي يتم من خلالها اتخاذ القرارت التنظيمية. فكلما كان إحساس الفرد قوياً بعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات كلما قوي لديه دافع الالتزام بها وتنفيذها.

إن الفضل في إثارة اهتمام الباحثين بموضوع العدالة التنظيمية يعود إلى ثيبوت، ووكر (Thibaut & Walker) حيث أقاما عدداً من الدراسات عام ١٩٧٥م عن استجابات العاملين نحو إجراءات النزاع أدت إلى تطوير نظريتهم المعروفة بنموذج رقابة العمليات للعدالة الإجرائية.

وقد عرفها مورمان (Moorman, 1991: P845) العدالة الإجرائية بأنها شعور العاملين إزاء عدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات والعوائد التنظيمية. وعند لي (lee, 2000: P27) هي العدالة المدركةعن الإجراءات والسياساتالمستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل. وساقت ندى (٢٠٠٩: ٣٣) تعريفاً نسبته لفولجر، وكروبانزانو (Folger & Cropanzano, 1998) بأن العدالة الإجرائية تعني النزاهة التي تتعلق بالوسائل أو الميكانيكية أو العمليات المستخدمة

لتحديد المخرجات. وعرفها القطاونة (٢٠٠٣: ٥٢) بأنها تلك العدالة المعبرة عن حقيقة التصرفات الرسمية التي تنعكس لدى إحساس العاملين في المنظمة حيال عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات المتحصل عليها. وذكرت شمسة إبراهيم (٢٠٠٦: ١٧) أن عدالة الإجراءات تعبر عن مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات والمعايير والآليات التي استخدمت في تحديد المخرجات. وأشارت نوال الحميدي (٢٠١٢: ٨٣) إلى أن العدالة الإجرائية لا تقتصر على إجراءات توزيع العوائد فقط، بل تشمل إجراءات الاختيار والتعيين والترقية والتدريب والتقويم وحل النزاع، وغيرها من الإجراءات التنظيمية.

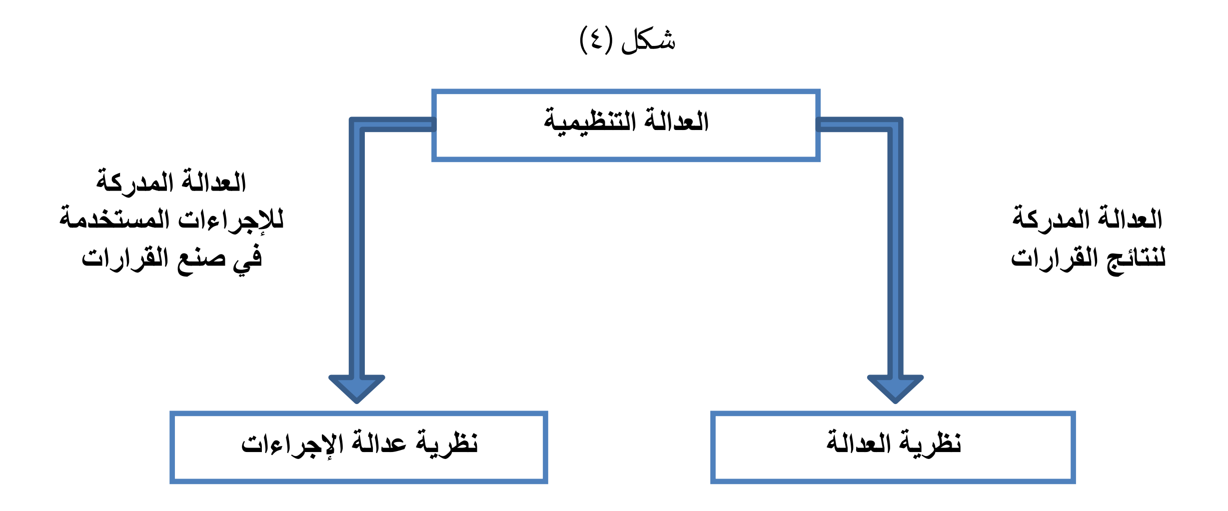
ويرى جرينبرغ وبارون (Greenberg & Baron, 2004: P179) أن للعدالة الإجرائية جانبين: أحدهما هيكلي يتعلق بكيفية هيكلة القرارات. والآخر يتعلق بالجانب الاجتماعي، أي كيفية معاملة الناس أثناء صنع القرارات، وهو ما عرف بعدالة التعاملات فيما بعد.

وقد ذكر نايهوف ومورمان (Niehoff & Moorman, 1993: P355) عدداً من القواعد الأساسية للعدالة الإجرائية تتشكل منها. تتمثل فيما يلي:

١- قاعدة الأخلاقية، فلا تتعارض هذه الإجراءات مع الأخلاقيات التنظيمية السائدة للمنظمة.
٢- قاعدة الثبات والاستمرار، وتوجب أن يكون ثمة ثبات في الإجراءات يكفل تطبيقها على جميع الأفراد، واستمرارها في كل الأوقات.
٣- قاعدة عدم الانحياز، وتعني الموضوعية وعدم تأثير الذاتية في اتخاذ القرارات.
٤- قاعدة الدقة، وتعني دقة الإجراءات والتأكد من صحتها وسلامتها وواقعيتها.
٥- قاعدة التمثيل وتعدد الأصوات، بمعنى أن يؤخذ في الاعتبار راي أصحاب العلاقة عند اتخاذ القرار.
٦- قاعدة الاستئناف، أي وجود فرصة للاعتراض على القرار أو آلية لتعديله وتصحيحه إذا ظهر ما يبرر ذلك.

إن العدالة الإجرائية، هي الإدراك والتصور الذهني لعدالة الإجراءات والأساليب والقوانين المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد. وإذا كانت العدالة التوزيعية تعنى بعدالة المخرجات التي يحصل عليها العاملون؛ فإن العدالة الإجرائية تهتم بالإجراءات التي بني عليها تحديد تلك المخرجات: شكل(٤)

شكل (٤)



-يوجد نوعان من العدالة التنظيمية-

يتأسس إدراك العاملين للعدالة في المنظمة على اعتقادهم بشأن عدالة الإجراءات المستخدمة في الوصول إلى القرارات (عدالة الإجراءات)، وعلى عدالة النتائج (نظرية العدالة). المصدر: جرينبرغ وبارون- ٢٠٠٤م

٣- العدالة التعاملية Interactional Justice

سبق القول أن هذا النوع من العدالة كان منضوٍ إلى زمن ليس بالبعيد تحت العدالة الإجرائية، وسبق إيراد جانبي العدالة الإجرائية من قبل جرينبرغ وبارون (GreenBerg & Baron, 2004: P179) أحدهما جانب اجتماعي يتعلق بكيفية معاملة الأفراد عند اتخاذ قرارات تمسهم، ويمثل عدالة التعاملات.

وتعبر العدالة التعاملية عن مدى شعور العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات (Niehoff & Moorman, 1993: P350). ويلحظ أن ثمة ارتباطاً وثيقاً بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات والعدالة التفاعلية، وذلك أن شعور الموظف بالعدالة يؤثر في مستوى ولائه لمنظمته. وفي العديد من الحالات فإن الطريقة التي يعامل بها الشخص أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية مثل تقييم الأداء يمكن أن تؤثر في إحساس هذا الشخص بالعدالة، ومن هنا برزت الحاجة إلى العدالة التعاملية. وقد ذكر جرينبرغ (Greenberg, 1990: P411) أن الناس يضعون وزناً لمعاملتهم من قبل الآخرين كعامل من عوامل العدالة. ونقلت نوال الحميدي (٢٠١٢: ٨٥) تعريفاً نسبته لـ كوليت، وآخرين (Colauitt, et.al) بأن العدالة التنظيمية تمثل درجة تعامل الرؤساء مع الناس بالكياسة والاحترام والكرامة أثناء تنفيذ الإجراءات

أوتحديد النواتج. ووصفها المهدي (٢٠٠٦: ٣) بأنها جودة تفاعل ومعاملة إنسانية يحصل عليها الموظفون من المدير أو من مصدر السلطة في المنظمة عند تطبيق وتنفيذ القرارات.

وقد ذكرت دراسات عدة أربعة عوامل تعتمد عليها العدالة التعاملية -الطحيح، ومحمد (٢٠٠٣: ٨٦)، والسبعي (٢٠٠٩: ٢٤)، والمعايطة (٢٠٠٥: ٥٣)، ونوال الحميدي (٢٠١٢: ٨٧)-، وهي:

١- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة، أي معرفة أسباب تطبيق تلك الإجراءات.

٢- مدى اتصاف صاحب السلطة بالصراحة والإخلاص والوضوح، وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين.

٣- مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.

٤- مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللياقة والأدب في تعامله مع العاملين.

وأما قياس العدالة التعاملية فيكون من خلال قياس الجوانب المختلفة للتعاملات بين صاحب السلطة والموظف فيما يتعلق بمناقشة القرارات الوظيفية التي يمكن أن تؤثر على أداء الموظف، ومدى مراعاته للجوانب الشخصية للعاملين تحت سلطته، ومقدار الود والتفاهم والمكاشفة والصراحة التي يظهرها عند التعامل معهم (زايد، ٢٠٠٦: ٢٩).

٤- العدالة التقييمية Evaluational Justice

أضاف بعض الباحثين بعداُ رابعاً للعدالة التنظيمية، وهو بعد العدالة التقييمية. والذي يظهر أن عدالة تقييم الأداء ليست مستقلة عن عدالة الإجراءات؛ فإن تقييم الأداء إجراء تنظيمي كسائر الإجراءات مثل توزيع الأجور والمكافآت والتعيين والنقل والترقية، وغيرها. بل على ضوئه تتحدد كثير من هذه المخرجات؛ ولهذا السبب لا نجد للعدالة التقييمية ذكراً مستقلاً في أدبيات غالب الدراسات السابقة، وتكتفي بالإشارة إلى تقييم الأداء كإجراءٍ تابع. ولكن نظراً لأهمية هذا المتغير التنظيمي -متغير تقويم الأداء- ظهر الاهتمام به، وبمفهومه وأسسه وأساليبه واشتراطاته ومعوقاته. وممن تناوله في بعد مستقل القطاونة (٢٠٠٣)، وقد عرفها بأنها العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح بتقييم أداء العاملين بطريقة عادلة تؤمن لهم الاستقرار الوظيفي. وعرفت نوال الحميدي

(٢٠١٢: ٤٥) العدالة التقييمية بأنها مدى إدراك العامل لعدالة ونزاهة تقييم أدائه من حيث معايير إعداده والقائمين على تنفيذه وإجراءات تطبيقه والنتائج المترتبة عليه، وأن يطبق على جميع العاملين بمساواة وعدم تفرقة أو تدخل عوامل خارجية.

واشار المعايطة (٢٠٠٥: ٣٥) إلى أهمية عدالة التقييم، وأنها مهمة لضمان استمرار نجاح المؤسسة؛ إذا تُمكِّن المنظمة من المحافظة على الأفراد ذوي الأداء المرتفع، وتحسين أداء الأفراد ذوي التقديرات المنخفضة وتدريبهم وتنميتهم. وأكد السبعي (٢٠٠٩: ٢٧-٢٨) أن شعور العاملين بعدالة تقييم أدائهم ووجود معايير واضحة ودقيقة يحد من مقاومتهم للتغير، ومن نشوء الصراع بين العاملين وصاحب السلطة أو بين العاملين أنفسهم. كما يضع تصوراً في بيئة العمل أن كل عامل يتم تقديره وتقييمه وفقاً لإسهاماته وجودة أدائه، وهو ما يدفع إلى التنافس الشريف وتحسين الأداء، وخلق بيئة عمل جاذبة ومناسبة للنمو المهني والقيمي.

وعرّفها المعايطة (٢٠٠٦: ٣٦) بأنها تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة تؤمن لهم الاستقرار والأمن الوظيفي.

وأشار الحوامدة (٢٠٠٤: ٦٦) إلى مجموعة من الخصائص والسمات التي يجب أن يتصف بها نظام تقويم الأداء، نحو كسب قدرته في الحكم على الأداء، وعدم خضوع القائمين عليه للضغوط الخارجية أو للعلاقات الشخصية، وملائمة المقاييس لطبيعة العمل الذي يقوم به الموظف، ومدى تطبيقه على جميع العاملين بدون تحيز، وكذلك تمتع القائمين على عملية التقييم بالخبرة التي تؤهلهم لتطبيقه بعدالة ةمساواة، على جميع العاملين.

واشترط جاب الله (١٩٩١: ١٤٧) ثلاثة أمور لتكوين تقييم عادل:

١- اتفاق آراء العاملين مع رأي صاحب السلطة على معايير الأداء الجيد.
٢- توفر الفرص الكافية للعاملين لإبداء آرائهم في التقديرات التي حصلوا عليها.
٣- قناعتهم بأن تقديراتهم تعتمد على المجهود المبذول منهم وليس على شيء آخر.

وأوضح الحجايا (٢٠٠٦: ٥٣) أن عدالة التقويم تتوقف بشكل كبير على إدراك الرؤساء والمرؤوسين لأغراض ووظائف عملية التقييم، وعلى وجود اعتقاد مشترك أو ثقافة مشتركة بأن هذه العملية ذات نفع كبير وفائدة عظيمة لجميع الأطراف؛

وعليه فإن نظام التقييم الفعال هو الذي يسمح بإشراك العاملين أنفسهم فيه، وذلك بمنحهم فرصة لذكر الأعمال المهمة التي أنجزوها خلال فترة التقرير، وكفالة حق العامل في مناقشة مديره في التقرير المقدم عنه وعن أدائه، وحقه في التظلم من تقويم الأداء؛ فضلاً عن تدريب الرؤساء على عملية تقييم الأداء وعدالة وجودة المعايير المستخدمة فيه.

وأخيراً فإن ثمة أسساً ومعايير لا بد من توفرها للحصول على عدالة تقييمية، وهي:

- أن تمتاز المعايير بالصدق، والقدرة على التمييز وإظهار الفروق الفردية بين العاملين المؤثرة في عملية التقييم، وتحري الدقة أثناء مقارنة الأداء بها، ومعرفة الموظف بهذه المعايير وقناعته بها.
- تدريب القائمين على تقييم الأداء على الطريقة التي يتم بها التقييم والقياس العادل.
- الموضوعية وعدم التحيز تبعاً للعلاقات الشخصية أو الحالات المزاجية.
- إطلاع الموظف على نتائج تقييمه؛ لأن ذلك يجعله يثق في عدالة التقييم وصدقه كما أن إخفاءها يجعله في شك وريبة.
- السماح بتظلم العاملين ومناقشتهم لرئيسهم حول نتائج ومعايير التقيم.
- ربط القرارات الإدارية مثل الترقية، والتعيين، والنقل، والفصل، ولفت النظر، والعلاوات، والتدريب، وغيرها بعملية تقييم الأداء مع مراعاة أن يكون التقييم الصادق هو الأساس الذي اعتمد عليه صاحب السلطة في اتخاذ القرار.

الحساسية للعدالة التنظيمية:

يختلف الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة التنظيمية، أو لمدى توازن معادلة المدخلات والمخرجات، ويمكن تقسيم الأفراد تبعاً لهذه الحساسية إلى ثلاثة أصناف حسب عواد (٢٠٠٣: ١٧)، ونمر (٢٠١٠: ١٤)، وهي:

١- المؤثرون أو المعطاؤون، وهم الذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقون من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين، أي أنهم يفضلون الحصول على عوائد أقل مما يستحقونه، ويسمى واحدهم بالشخص الخيري، فهو يقبل بنصيبه ويسعى دائماً لتقديم المزيد من

الالتزامات للغير تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.

٢- الوسطيون أو المساوون، وهم الذين تتحقق لديهم أقصى درجات الرضا عندما يتساوى معدل العدالة عندهم مع معدلاتها عند الآخرين، أي أنهم يشعرون بالذنب عند زيادة عوائدهم مقابل ما يقدمونه من إسهامات، ويشعرون بحالة من القلق وعدم التوازن حال نقص عوائدهم مقابل جهودهم، ويسمى واحدهم الشخص الحساس بالعدالة، حيث يسعى باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، فإذا أدرك عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد اتجاهين:

- زيادة مخرجاته أوتخفيض مدخلاته في حال الشعور بالقلق.
- خفض مخرجاته أو زيادة مدخلاته، في حال الشعور بالذنب.

٣- الذاتيون أو الأنانيون، وهم الذين لايرضون إلا في حال كون معادلة العدالة في صالحهم، ويشعرون بالاضطراب والقلق في حال تساوي المعادلة أو كونها في غير صالحهم. ويسمى واحدهم الشخص غير الخيري، وهو الذي لا يقبل نصيبه ويسعى دائماً للحصول على المزيد من الفوائد تفوق ما يقدمه من التزامات وإسهامات في علاقات التبادل الاجتماعي.

المبحث الثاني: المواطنة التنظيمية

في هذا الفصل سنعرض لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وأهميته، وأبعاده، ومحدداته، وسبل تعزيزه، وأبرز معوقات هذا السلوك.

المواطنة الصالحة، والسلوك التطوعي في الإسلام:

لقد ارتكز السلوك التطوعي وفعل الخير على قاعدة عريضة من نصوص الكتاب والسنة وأقوال السلف الصالح آمرةً بالتطوع، ومرغبةً في التعاون حتى بلغت حد التواتر، وفي القرآن الكريم عشرات الآيات التي تدعو إلى فعل الخير والإحسان والصدقة، كما ساق عدداً من النماذج الخالدة في مجال العمل الاجتماعي التطوعي، وكذا الحال في السنة النبوية فإن الرسول -صلى الله عليه وسلم- المثل الأعلى في بذل الخير وتقديم النفع للناس بلا مقابل، وأقواله وأفعاله المنثورة المشهورة دليلٌ صادقٌ وشاهدٌ ماثلٌ على ذلك.

هذه الحفاوة بالعمل التطوعي في مصادر الإسلام أعطته بعداً آخر في نفوس أتباعه وكانت أعظم حافز لهم لفعل الخير؛ ولذا فإن المسلم لا ينقطع ولا يفتر في فعل الخير والتطوع لأنه ينطلق فيهما من إيمانه بوعد الله الصادق بما أعده للمتصدقين وفاعلي الخير من النعيم والثواب، كما أن له في نبيه ﷺ وصحابته القدوة الحية في تقديم الخير والنفع للخلق كافة دون انتظار أجر دنيوي أو مصلحة شخصية.

والأدلة التي حثت على السلوك التطوعي في نصوص الوحيين، نوعان:

نصوص خاصة، تدل على مشروعية التطوع دلالة مباشرة، ونصوص عامة تدل بعمومها على فضل أعمال الخير والبر والإحسان والتعاون.

ومن النصوص الخاصة قول الله -تعالى-: ﴿وَمَن تَطَوَّعَ خَيْرًا فَإِنَّ ٱللَّهَ شَاكِرٌ عَلِيمٌ﴾ (البقرة: ١٥٨)، فقد نص الله في هذه الآية على أن التطوع خير، وأنه خيرٌ لصاحبه، وأنه -سبحانه- يشكر من تطوع؛ مما يدل على أن التطوع مشروعٌ وله فضل عظيم.

ومن الأدلة القرآنية قول الله -تعالى-: ﴿وَٱفْعَلُوا۟ ٱلْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾(الحج: ٧٧) وهذه دعوة لفعل الخير صريحة، بل جعله الله مناطاً للفلاح والفوز في الدنيا

والآخرة. وكذلك قوله -تعالى-: ﴿وَٱللَّهُ يُحِبُّ ٱلْمُحْسِنِينَ﴾(آل عمران: ١٣٤) وفيها ثناء الله على المحسنين، وجعل إحسانهم سبباً لمحبته لهم.

ومن الأدلة القرآنية العامة:

- ﴿وَتَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلْبِرِّ وَٱلتَّقْوَىٰ﴾(المائدة: ٢)
- ﴿فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُۥ﴾(الزلزلة: ٧)

ومن النماذج القصصية الخالدة في القرآن الكريم على عمل التطوع ونفع الناس بلا مقابل ما جاء في قصة موسى حين سقى للمرأتين في مدين، وخبره والخضر – عليهما السلام- حين بنيا جدار الغلامين، وكذلك تطوع ذي القرنين ببنائه للسد العظيم.

أما الأحاديث والآثار التي جاءت في السنة النبوية فهي جليلة عن العد والحصر، ومنها قول الرسول ﷺ:

- "كل سلامى من الناس عليه صدقة، كل يوم تطلع فيه الشمس تعدل بين اثنين صدقة، وتعين الرجل على دابته فتحمله عليها، أو ترفع عليها متاعه صدقة، والكلمة الطيبة صدقة، وبكل خطوة تمشيها إلى الصلاة صدقة، وتميط الأذى عن الطريق صدقة". متفق عليه
- "الإيمان بضع وسبعون شعبة، فأفضلها قول لا إله إلا الله، وأدناها إماطة الأذى عن الطريق، والحياء شعبة من الإيمان". متفق عليه
- "لقد رأيت رجلاً يتقلب في الجنة في شجرة قطعها من ظهر الطريق كانت تؤذي المسلمين". رواه مسلم
- "الساعي على الأرملة والمسكين كالمجاهد في سبيل الله، أو القائم الليل الصائم النهار". رواه مسلم
- "المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يسلمه، ومن كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته، ومن فرج عن مسلم كربةً من كرب الدنيا فرج الله عنه كربة من كرب يوم القيامة، ومن ستر مسلماً ستره الله يوم القيامة". متفق عليه

- "من مشى في حاجة أخيه كان خيراً له من اعتكاف عشر سنوات". متفق عليه
- "تعين صانعاً أو تصنع لأخرق"، من حديث أبي ذر المتفق عليه جواباً لسؤاله رسول الله -صلى الله عليه وسلم- عن أفضل العمل.
- "ما من مسلم يغرس غرساً إلا كان ما أكل منه له صدقة، وما سرق منه له صدقة، ولا يرزؤه أحدٌ إلا كان له صدقة إلى يوم القيامة". رواه مسلم.

إن هذه النصوص الشرعية وأمثالها مما لم يذكر كفيلة بتعميق ثقافة التطوع في نفوس المسلمين وغرس قيمه في صدورهم؛ ولذا فإن المسلم لا يحتاج إلى جهد كبير لحثه على عمل التطوع، إذ لفته إلى هذا الوعد العظيم المنثور في نصوص الوحيين كفيل بحفزه لأنه يعتقد اعتقاداً جازماً بأنه سيلتقي بربه في القيامة وقد وعده -ووعده صادق- بأنه سيعطيه الأجر العظيم على فعل الخير، وسيحفظه وينميه له.

مفهوم المواطنة التنظيمية:

يعتبر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري خاصة البيئة العربية، وقد لقي هذا المفهوم اهتماماً ملحوظاً من قبل الباحثين والإداريين لعلاقته الوثيقة بأهم عنصر في المنظمة، وهم الموظفون(أبو تايه، ٢٠١٢: ١٥٣). ويمكن إعادة الإطار الفكري لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية إلى عالم الإدارة الشهير برنارد (Barnard) عام ١٩٣٨م (أبا زيد، ٢٠١٠: ٥٠١). وهي البداية الحقيقية التي اعتمد عليها كاتز(Katz) عام ١٩٦٤م، والذي ميز بين دور الفرد الرسمي في العمل والسلوك الإبداعي العفوي الذي يعتبر أساسياً لفاعلية المنظمة. وقد حدد ثلاثة أنماط رئيسية لسلوكيات الفرد تؤثر بشكل جوهري في الكفاية والفاعلية الكلية لأي منظمة، وهي:

- يجب أن يتوفر لدى الفرد الحافز الكافي للانضمام إلى المنظمة والاستمرار في العمل بها.
- يجب أن ينفذ الفرد واجباته الوظيفية التي يحددها الوصف الوظيفي بطريقة مرضية، ويطلق على هذه الواجبات مسمى السلوكيات الأساسية للدور In-Role Behaviors
- يجب أن يمارس الفرد بعض السلوكيات التعاونية الابتكارية التلقائية أثناء قيامه بتحقيق أهداف المنظمة، وتخرج هذه السلوكيات عن الواجبات التي

يحددها الوصف الوظيفي، ويطلق عليها مسمى السلوكيات الإضافية للدور Extra-Role Behaviors (المبيض، ٢٠٠٢: ٥٣٧)، (أميرة حواس، ٢٠٠٣: ١١).

ويعد أورجان (Organ) أول باحث استخدم عبارة سلوك المواطنة التنظيمية التي يرمز لها (OCB)، ليحدد تنظيمياً السلوك المفيد غير المفروض على العاملين، والذي يحدث طوعياً لمساعدة الآخرين على إنجاز المهمة التي بين أيديهم (الشريفي، ٢٠١١: ١٢٣)، وفي نهاية السبعينات -وتحديداً في عام ١٩٧٧م- أجرى أورجان دراسة حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وذكر أن السبب الحقيقي لفشل الباحثين في التوصل إلى علاقة السببية بين هذين المتغيرين يرجع إلى تعريف متغير الأداء الوظيفي بشكل ضيق باعتباره مرادفاً لمصطلح الإنتاجية. ومن ثم فقد أضاف أنه من المتوقع الكشف عن علاقة السببية سالفة الذكر عند توسيع مفهوم الأداء الوظيفي ليشمل سلوكيات المواطنة التنظيمية. ثم قامت دراسة باتمان وأورجان (Batman, Organ, 1983) بإعادة اختبار نتائج دراسة (Organ, 1977)، وتوصلت إلى أنه على الرغم من عدم وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية فإن الرضا الوظيفي يرتبط بقوة مع سلوكيات المواطنة التنظيمية؛ وذلك لأن الأخيرة أقل تقيداً واعتماداً على كل من قدرة الفرد والتكنولوجيا المستخدمة في العمل بالمقارنة مع الإنتاجية. ومنذ عام ١٩٨٣م وحتى الآن توالت الدراسات التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية من الناحيتين النظرية والتطبيقية، مثل دراسات:

(Smith & et.al, 1983; Brief & Motowido, 1986; Organ & Konovsky, 1989; Moorman, 1993)، وقد عرف أورجان (Organ, 1988: P4) المواطنة التنظيمية بأنها "سلوك اختياري إيثاري يتعدى حدود الوظيفة، ويهدف إلى الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها، وهو ذو طبيعة تطوعية، ولا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز والمكافآت بالمنظمة، ولا تتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة". وقد عرفها كونفوسكي وبوف (Konovsky & Pugh, 1994: P656) بأنها "سلوك وظيفى يؤديه الفرد طواعية، ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة". وعرفها وايان (Wayne, 1993) بأنها "سلوك الأدوار الإضافية التي تتعدى حدود الوظيفة"، وعرفها نايهوف ومورمان (Niehoff & Moorman, 1993:P527) بأنها "سلوك الدور الإضافى، فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون إجبار، ولا يرتبط بنظم

الحوافز الرسمية داخل المنظمة". وأشار المبيض (٢٠٠٢: ٥٤٨) إلى أنها سلوكيات تنظيمية وظيفية أو إضافية للدور ومدعمة اجتماعياً، وتوجه إلى أفراد آخرين أو إلى جماعة العمل أو إلى المنظمة ككل.

وقد حدد جونز (Johns, 1996: P18) عدة خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية، منها:

١- أنه سلوك اختياري لا يوجد فى وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.

٢- أنه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التى يقوم بها الفرد.

٣- أنه يسهم فى زيادة فعالية المنظمة.

٤- لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمنظمة.

وأضاف نصار (٢٠٠٨: ٣٥) والصيرفي (٢٠٠٤: ٢٣٦)، خصائص أخرى، منها:

٥- شمولية سلوكيات المواطنة التنظيمية على أكثر من نمط سلوكي، فهي تقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية، ومن أمثلة ذلك مساعدة الفرد لزملائه، وتقديم الاقتراحات الخلاقة لتحسين وتطوير مستوى وأداء المنظمة، وعدم إضاعة الوقت، والتحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أمام الآخرين.

٦- صعوبة قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية نظراً لدقتها الشديدة، ومن الصعب على أنظمة تقييم الأداء الرسمية أن تشملها.

ويتضح من التعريفات السابقة لسلوكيات المواطنة التنظيمية أنها سلوكيات اختيارية لا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي؛ لذلك فإنه من غير المقبول أن يعاقب الفرد على عدم ممارستها. وقد ذكر أورجان (Organ, 1988: P587) أن المواطنة التنظيمية تشتمل على نوعين من السلوك، هما:

- الإسهامات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية، وهناك العديد من الأمثلة لذلك، منها مساعدة الفرد لزملائه الآخرين، والأداء الاختياري لأشياء غير مطلوبة منه، وتقديم الاقتراحات لتحسين وتطوير الأداء، والتحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أمام الآخرين.

- السلوكيات التي يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية حتى لو كان من حقه ممارستها أو لا تلزمه المنظمة بالامتناع عنها، وتلك السلوكيات أسماها أورجان (Organ, 1988) بـ "جودة الامتناع" The Quality of Foreberance، ومن أمثلتها تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، وعدم تحمل

بعض المشاحنات البسيطة في العمل، والتعبير عن الاستياء بشأن أوضاع العمل، وإضاعة وقت العمل ونحوها. (المبيض، ٢٠٠٢: ٥٤٦-٥٤٧) (نصار، ٢٠٠٨: ٣٥).

ويتضح من التعريفات السابقة أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لا ترتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي لثلاثة اسباب حددها كاتز وكاهن (Katz & Kahn, 1978) وهي:

أ- أن سلوكيات المواطنة التنظيمية غالباً ما تكون دقيقة ومن الصعب قياسها، ومن ثم فإنه من الصعب أيضاً أن تتضمنها أنظمة تقييم الأداء الرسمية. وبالرغم من أن المدير قد يلحظ تلك السلوكيات، ويأخذها في الاعتبار عند التقييم الشخصي لأداء الفرد إلا أن الرابطة بين تلك السلوكيات المكافآت تكون ضعيفة للغاية.

ب- أن ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية قد يضر بالأداء الوظيفي الرسمي للفرد؛ فإن مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد تؤدي إلى إضاعة وقت الفرد، ومن ثمّ انخفاض أدائه الرسمي.

ت- أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات تطوعية، ولا يمكن أن يعاقب الفرد على امتناعه عن عمل تطوعي اختياري. (المبيض، ٢٠٠٢: ٥٤٧).

وتجدر الإشارة إلى أن الباحثين في هذا المجال استخدموا اصطلاحين آخرين يتصلان بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية. تم استخدام الاصطلاح الأول في عام ١٩٦٤ من قبل كاتز وكاهن (Katz & Kahn) وهو مصطلح سلوكيات الدور الإضافي، وقد عرفاها بأنها سلوكيات تؤدى اختيارياً علاوة على الدور الرسمي المحدد للفرد، وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية، وفرقوا بينها وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها تشمل أدواراً يمكن أن يكافأ عليها الفرد. والمصطلح الثاني الذي يشبه سلوكيات المواطنة التنظيمية مصطلح السلوكيات التنظيمية الموالية اجتماعياً، وقد ظهر على يد بريف وموتوويدلو (Brief & motowidlo) عام ١٩٨٦م، وعرّفاه بأنه سلوك يتصف بأنه يؤدى بواسطة عضو في المنظمة وموجه نحو فرد أو جماعة أو منظمة يتفاعل معها العضو أثناء القيام بدوره التنظيمي، ويهدف إلى تحسين أوضاع الفرد أو الجماعة أو المنظمة الموجه نحوها السلوك. وقد ذكرا أن السلوكيات هذه يمكن أن تتضمن ممارسات تعوق

تحقيق الأهداف التنظيمية مثل تقديم مساعدة من فرد إلى آخر لتحقيق أهداف شخصية تتعارض مع الأهداف التنظيمية (عريشة، ١٩٩٢: ٦٦١).

وقد أطلق على السلوك التطوعي في أدبيات الإدارة عدة مسميات مختلفة وفقاً للمدرسة الفكرية التي ينتمي إليها الباحث، ومن هذه التسميات التي أشار إليها خليفة (١٩٩٧: ٢١)، وجرينبرغ وبارون (Greenberg & Baron, 2004: P463)، والحراحشة وخريشا (٢٠١٢: ٦٧) ما يلي:

- السلوك غير المفروض (Non Mandated Behavior)، ويقصد به نمط من أنماط السلوك يقوم به العامل وهو غير مكلف به رسمياً ضمن اللوائح الرسمية والقانونية للمنظمة.
- سلوك الدور الإضافي (Extra Role Behavior)، ويعني ذلك النمط من السلوك الذي يصدر من الفرد وله تأثير وظيفي إيجابي في أداء المؤسسة ككل، ويقع خارج نطاق المتطلبات الرسمية، ويتضمن بعداً إيثارياً.
- سلوك الدعم الاجتماعي (Prosocial Behavior)، وقد عرف هذا السلوك بأنه مجموعة من الأفعال لم يحددها الوصف الوظيفي ولكنها تؤدي إلى منافع للمؤسسة تسمو على المصلحة الفردية المباشرة.
- سلوك المواطن الصالح (Organizational Citizenship Behavior)، وهي الأنشطة التي تزيد من أعباء الوظيفة التي يقوم بها العاملون بالمنظمة، وشكل من أشكال السلوك الداعم للنواحي الاجتماعية في المنظمة.
- سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior)، وعرف بأنه سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية، ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة.

ويمكن القول أنه يوجد قدر مشترك بين هذه المفاهيم إلا أن ثمة بعض الفروق اليسيرة بينها تتمثل في كون سلوك المواطنة التنظيمية لا يكافأ الفرد عليه وفقاً لنظام المكافآت، بينما قد يكافأ على ممارسته لسلوك الدور الإضافي وفقاً لنظام المكافآت (الحراحشة وخريشا، ٢٠١٢: ٦٦).

أهمية المواطنة التنظيمية:

لقد أكد أورجان(Organ, 1988: P552) بأن المنظمات لا تستطيع البقاء أو تحقيق النجاح من غير أعضائها الذين يتصرفون كمواطنين صالحين من خلال المشاركة في جميع أنواع السلوك الإيجابي المرتبط بالمنظمة. ونظراً لأهمية المواطنة الصالحة للمنظمات؛ فإن فهم طبيعة سلوك المواطنة التنظيمية ومحدداته وأبعاده يعد من الأولويات التي تحتل أهمية خاصة لدى علماء السلوك التنظيمي (الشريفي، ٢٠١١: ١١٩). فقد زادت البحوث التي تناولته من ١٣ بحثاً خلال الفترة (١٩٨٣-١٩٨٨)، إلى ١٢٢ بحثاً خلال الفترة (١٩٩٣-١٩٩٨) كما أشار إلى ذلك بودساكوف وآخرون (Podsakoff, et.al, 2000: PP11-27). وتأتي أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من كونه يسهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الأقسام والإدارات المختلفة؛ مما يزيد من حجم المخرجات الكلية المنجزة. كما يساعد على خفض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة، والمحافظة على وحدة سلوك المنظمة، والإفادة من هذه الموارد في زيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة. ويعمل هذا السلوك أيضاً على رفع قدرة المديرين وزملاء العمل إلى أداء أعمالهم عن طريق التعاون والمشاركة، وتخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال وجدولة الأعمال وحل المشكلات، وغير ذلك (العامري، ٢٠٠٣: ١٨). ويحسن سلوك المواطنة التنظيمية من الالتزام التنظيمي، ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وبالتالي التقليل من التسرب الوظيفي والهدر الناتج عن ذلك. ويمكن تلخيص الآثار الإيجابية للسلوك التطوعي في المنظمات كما جاء في دراسة السعود، وسوزان(٢٠٠٨: ٣٠) فيما يلي:

١- يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المؤسسات، فهو إضافة حقيقية لمواردها، بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقرراً أن تتحمله المؤسسات في توظيف بعض العاملين للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها.
٢- يزيد من مستوى الحماس في الأداء، وهذا ما يفقده العمل الرتيني.
٣- يزيد من مستوى الرضا عن العمل لدى الأفراد.
٤- يعزز مستوى شعور الأفراد بالانتماء لمؤسساتهم (الولاء التنظيمي).
٥- يتيح الفرصة للمارسة الديمقراطية التشاركية من حيث اختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب المشاركة فيه أو التوقيت المناسب له.

٦- يوثق العلاقات بين الأفراد والجماعات في المنظمة مما ينعكس إيجاباً على الأداء المميز.

٧- يزيد من فاعلية الأداء وكفاءته وبخاصة في قطاع العمل الحكومي.

وأضاف بودساكوف وماكينزي (Podsakoff & MacKenzie, 1997: P133)كما أثبته الحراحشة وخريشا (٢٠١٢: ٢٧) في دراستهم أن سلوك المواطنة التنظيمية يعزز من إنتاجية الموظفين الجدد، ويعزز الإنتاجية الإدارية من خلال تطبيق مقترحات قيمة لتحسين أداء المؤسسة، أو تقديم تغذية راجعة عن أفكارهم، كما يحرر الموارد البشرية والمادية لزيادة الإنتاجة، ويعمل كوسيلة فاعلة لتنسيق الأنشطة بين أعضاء الفريق وجماعات العمل وذلك من خلال مشاركة العاملين في اجتماعات المؤسسة وماقشتهم بروح رياضية، كما يعزز من قدرة المؤسسة على جذب أفضل الأفراد والإبقاء عليهم، وجعل المؤسسة بيئة عمل جاذبة.

ولعل من أهم آثار السلوك التطوعي الاختياري في المنظات أنه يساعد على استقرار أدائها من خلال توزيع الأعباء والمهام والواجبات الوظيفية على العاملين حسب قدراتهم ومستوياتهم، ويساعد المنظمة على التكيف من المتغيرات البيئية.

إن المؤسسات الفاعلة تتميز بوجود موظفين يقومون بأداء أعمال وواجبات أكثر مما ينص عليه التوصيف الوظيفي لوظائفهم دون توقع أي تقدير أو تعويض، وهو ما أشار إليه مورمان(Moorman, 1988)، وزاد روبنس(Robbins, 2001) بأن هذا السلوك يعني إنجازاً أعلى من المتوقع لم تنص عليه الأنظمة والقوانين، ولا يخضع للمراقبة، ولا يعد ضمن نظام الحوافز إلا أنه يزود المؤسسة بالابتكار والإبداع، ويمكنها من التكيف والبقاء لمدة طويلة (السعود، وسوزان، ٢٠٠٨: ٣٣). وبالإضافة إلى ما سبق فإن المنظمة ذات العمالة الجيدة المتطوعة تكون مكاناً مفضلاً للعمل مقارنة بالمنظمة التي يقوم العاملون فيها بأداء الحد الأدنى من متطلبات العمل تحول بينهم وبين الوقوع في مشكلات مع منظماتهم ومديريهم. وتشير الدراسات الحديثة أنه كلما زادت مؤشرات وجود سلوك المواطن الصالح بين أعضاء المنظمة كلما زاد أداء المنظمة. ويتزايد الاعتراف رسمياً وغير رسمي بأهمية هذا السلوك في كثير من الشركات، وغالباً ما يكون أصحاب هذا السلوك محبوبين من مديريهم وزملائهم، ويحصلون على مستويات أعلى في تقارير الأداء نظراً لتعاونهم الدائم مع زملائهم، أو ما يطلق عليه السلوك الداعم للنواحي الاجتماعية. وعموماً فإنه من المتوقع أن يؤدي هذا السلوك إلى نتائج إيجابية. ومع

وضوح هذه الأهمية لسلوك المواطنة التنظيمية إلا أنه يحسن الإشارة هنا إلى أن بعض الباحثين ألمح إلى أن لهذا السلوك بعض السلبيات، فقد أشار على نحو ذلك ماك إليستر(McAllister, 1989) في معرض مراجعته للجدل النظري حول آثار سلوك التطوع التنظيمي ومردوده على الفرد والمنظمة، ورغم اعترافه بأن هذا السلوك يقود إلى نتائج إيجابية إلا أنه ذكر أن الموقف هو الذي يحدد مدى إيجابية هذا السلوك أو سلبيته. وعليه فإن سلوك التطوع التنظيمي الذي قد يبدو ذو دوافع طيبة ونوايا خيرة ربما تترتب عليه آثار سلبية فيما يخص الأداء على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، فعلى صعيد الفرد فقد يكون هذا السلوك أحد أعراض عدم الكفاءة لديه، وعلى صعيد الجماعة ربما يؤثر على أداء مجموعة أخرى من العاملين أو على بيئة العمل المحيطة مثل بروز روح الاتكالية والإحجام عن المبادرات الذاتية. وعلى صعيد المنظمة فقد يؤدي إلى شعور الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل، وفي حال عدم قدرة المنظمة على الوفاء بذلك فإنه يؤدي إلى نتائج عكسية سلبية بالنسبة للمنظمة.

ويبقى ما ذكره ماك في دائرة التصورات الفكرية النظرية حتى يدعم بدراسات تثبت هذه الآثار، كما ذكر السعود وسوزان (٢٠٠٨: ٣٢).

أبعاد المواطنة التنظيمية:

أوضح أورنسون (Aronson, 2003) في معرض مراجعته لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ومكوناته أن الباحثين ذكروا نحواً من ثلاثين بعداً لهذا السلوك، وهي متداخلة مع بعضها البعض، وليس شرطاً توافرها جميعاً لدى الفرد الواحد، فقد يوجد بعضها ويختفي الآخر. وبالرغم من هذا التعدد التنوعي في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، ورغم اختلاف مسمياتها إلا أنها متشابهة في جوهرها. ويمكن القول تفسيرا لذلك بأن الدراسات عالجت هذا السلوك من أوجه مختلفة، فمنها من جعلته يمثل بعداً واحداً شمولياً مثل دراسة أورجان وباتمان (Organ, Batman, 1983) ودراسة جورج (George, 1991)، ولا شك بأن تلك المعالجة قد تؤدي إلى نتائج مضللة بشأن علاقة هذا البعد بعدد من المتغيرات التنظيمية.

وثمة دراسات كثيرة عالجت سلوك المواطنة التنظيمية في بعدين أساسيين مثل دراسة سميث وآخرين (Smith & et.al, 1983)، ودراسة ويليامز (Williams, 1988)، ودراسة أورجان وآخرين (Organ & et.al, 1990)، ودراسة ورنر (Werner,1994)، ووجدت دراسات تناولت هذا السلوك من خلال ثلاثة أبعاد مثل

دراسة بودساكوف وماكينزي (Podsakoff & MacKenzie, 1993)، ودراسة أخرى لبودساكوف وآخرين (Podsakoff & et.al, 1997). وثمة دراسة تناولته في أربعة أبعاد وهي دراسة نيتمير وبولس (Netemyer & Boels, 1997)، ومنهم من جعل لسلوكيات المواطنة التنظيمية خمسة أبعاد رئيسة مثل دراسة مورمان (Moorman, 1991)، وكونفسكي وبوف (Konovsky & pugh, 1994).

-وباستثناء الاتجاه الذي جعل سلوك المواطنة التنظيمية بعداً واحداً- يمكن القول بأن هذه الاتجاهات متكاملة وغير متناقضة. فالذين يرون أن سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن بعدين لا يرفضون التقسيمات الأخرى التي تحددها في ثلاثة أبعاد، أو أربعة، أو خمسة، أو أكثر؛ لأنهم يرون بأن هذه الأبعاد يمكن إدراجها تحت البعدين الرئيسين. وهذان البعدان الرئيسان هما بعدٌ تنظيمي وآخر فردي. بمعنى أن ثمة سلوكاً تطوعياً يهدف إلى خير المنظمة والارتقاء بأدائها، والعمل على بقائها، وسلوكاً آخر يهدف إلى مساعدة الأفراد العاملين في المنظمة على القيام بأعمالهم ومسؤولياتهم والتعاون معهم، وهو في النهاية يسهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل (Bolon, 1997: 224).

ويقوم التقسيم الأشهر لأبعاد المواطنة التنظيمية على أساس خمسة أبعاد: شكل(٥)، وهو الذي اختاره الباحث، وعليه بنى دراسته وأدواتها، وهذه الأبعاد الخمسة هي:

- **الإيثار Altruism**، وهو نمط سلوكي يقصد به مساعدة الموظف لمن حوله من الزملاء والرؤساء والعملاء في المهام المتعلقة بالعمل. ويشمل كل أنواع السلوك التي يترتب عليها معاونة الآخرين وتبدو عليها صفة الإيثار، مثل تقديم عون لزميل يقوم بمهمة صعبة. وقد تحيّر الفلاسفة وعلماء الاجتماع في تفسير ظاهرة الإيثار!، وهل يمكن أن يتبرع الشخص بتقديم العون دون انتظار لأي مقابل؟ وذلك أن الناس يخاطرون بحياتهم أحياناً من أجل الآخرين، كما يفعل الآباء الذين يخاطرون بحياتهم من أجل أولادهم ويعطون مثالاً حياً للإيثار الخالص.

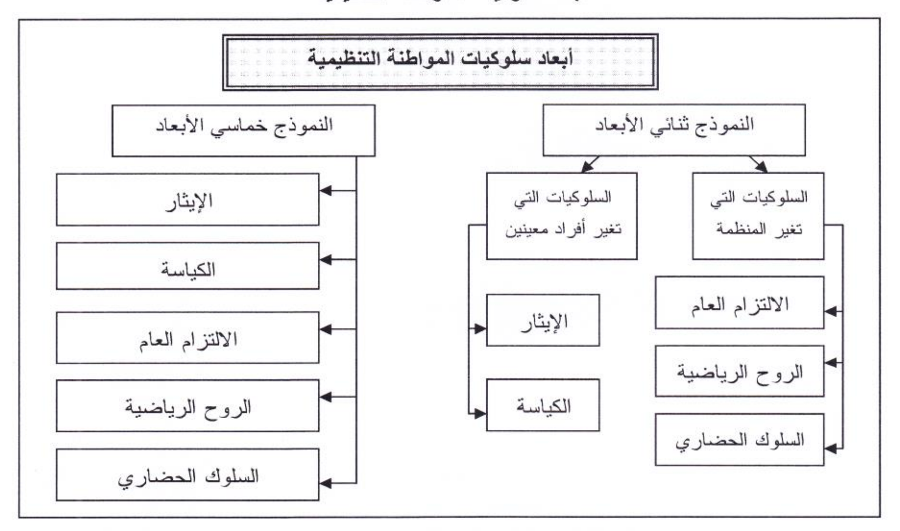
إن الناس في معظم الحالات يتوقعون الحصول على مقابل لما يقدمونه من عون للآخرين، وقد يكون هذا العائد خفياً جداً مثل الشعور الطيب Warm Feeling بأنهم قاموا بالواجب، أو السرور برؤية الآخرين فرحين، أو أنهم قد تجاوزوا المحنة والمهمة الصعبة، وهذا النوع من الشعور حقيقي، ويقدم شرحاً جزئياً لما يبدو أنه إيثار خالص. (Greenberg & Baron,

2004: P460)، ومع أن الإيثار ظاهرة نادرة فإن الناس ينخرطون في مساعدة الآخرين عادة وخاصة في منظمات الأعمال، ويعتبر سلوكاً شائعاً فيها عنيت به الدراسات، واهتم به المديرون، وحثوا موظفيهم على ممارسته والقيام بأدواره.

- **الكياسة Courtesy**، وتعني التأدب مع الآخرين، ومحاولة الموظف منع وقوع المشكلات المتعلقة بالعمل، وإدراكه لتأثير سلوكه في الآخرين، وعدم استغلاله لحقوقهم، وتجنب إثارة المشكلات معهم. وعرفها ديبولا وهوي (Dipaola & Hoy, 2005: P387) بأنها سلوك يساعد على منع حدوث المشكلات للآخرين، ويسهل الاستخدام الفاعل للوقت.
- **الروح الرياضية sportsmanship**، ويقصد بها تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تذمر أو رفض أو ما شابه ذلك، وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل، أو هي قبول ظروف أقل من الظروف العادية دون شكوى. وعرفها أرنسون (Aronson, 2003) بأنها الرغبة الشخصية التي يبديها العامل في التسامح، ومقدرته على تحمل المهمات الصعبة ومواجهة المشكلات دون تذمر، واستخدام طاقته للإنجاز.
- **السلوك الحضاري Civic virtue**، ويسمى أحياناً الفضيلة المدنية، ويعني المشاركة البناءة، والمسؤولية في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بمصيرها من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، والمشاركة فيها بنشاط، والمحافظة على التغيير، وقراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة الحسنة (Allison et al, 2001)، (الشريفي، ٢٠١١: ١٢٥).
- **الضمير الحي**، أو **وعي الضمير Conscientiousne**، ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، واحترام اللوائح والأنظمة، واتباع قواعد العمل، ومدد الراحة، والعمل بجدية وتفانٍ (الحراحشة، وخريشا، ٢٠١٢: ٣٤)، (المبيض، ٥٤٨-٥٤٩).

شكل (٥)

ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر: حواس ، أميرة، "أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية " رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص23.

وبالرغم من أن هذا التقسيم الخماسي لم يسلم من الانتقاد إلا أنه يتميز بشموله واستيعاب السلوكيات التطوعية في المنظمات بخلاف البعدين أو الثلاثة، فإنها لا تحقق التمايز الدقيق بين هذه السلوكيات، ويحصل التداخل في تصنيفها أحياناً كثيرة، فيمكن لسلوك معين أن يندرج تحت بعدين أو أكثر. ومما انتقد به التقسيم الخماسي أنه لا يلائم جميع أوضاع العمل، وقد أشارت إلى ذلك دراسة ماكينزي (MacKenzie et al, 1991)، والتي أجريت على مندوبي التأمين التي توصلت إلى عدم وجود الإنجاز وفقاً لما يمليه الضمير، وذلك لانتفاء هذا البعد عن بيئة مبيعات التأمين. وكذلك توصلت دراسة مورمان (Moorman, 1991) إلى أن بعد الكياسة لا يمثل سلوكيات تنظيمية بالنسبة لعمال الإنتاج بل هو من سلوكيات الدور الأساسي، كما لم تدعم دراسة أورجان ولينغ (Organ & Lingl, 1992) هذه الأبعاد الخمسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، ومن النقد الموجه له كذلك أن بعد الكياسة لا يعتبر سلوك مواطنة تنظيمية إلا في الوظائف التي يكون فيها التنسيق مع الآخرين غير مطلوب بصفة رسمية أو لا ينتج عنه مكافأة الفرد مادياً، وأن بعد وعي الضمير لا يكون سلوك مواطنة أيضاً إلا إذا تجاوز الحد الأدنى من الالتزام الذي تحدده متطلبات الدور الأساسي، وهذا ما ذكره أورجان (Organ, 1988) حيث يرى أن سلوكيات الإنجاز وفقاً لما يمليه الضمير تصبح سلوكيات مواطنة تنظيمية بالاعتماد على نية وقصد من يمارس هذه السلوكيات. ومع وجود

مثل هذا النقد لهذا التقسيم إلا أنه أسلم التقسيمات وأقلها اعتراضاً، وكونه لا يتلاءم مع كل منظمات العمل لا يعيبه، فإن هذه السلوكيات ليس مطلوباً توفرها في جميع بيئات العمل، ويكفي أن توجد في معظمها، وإن وجد استثناء في بعض المنظمات أو تخلفت بعض أبعاد هذا التقسيم فذلك أمر وارد ومقبول. ويرى العامري (٢٠٠٣) أن هذه الأبعاد الخمسة تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تختلف مسميات هذه الأبعاد عند بعض الباحثين، لكنها تبقى متشابهة في جوهرها وفي تعريفاتها الإجرائية.

وقد أشار بعض الباحثين (Brief & Motowidlo, 1986: P713) إلى أن هناك عدة أنماط لسلوك المواطنة التنظيمية، منها شكل (٦):

- مساعدة الموظف لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كمساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد، ومساعدة ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، وهذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية.
- مساعدة الزملاء فيما يتعلق بالشؤون الشخصية، ويتضمن ذلك تقديم العون في الأمور المتعلقة بالمشكلات العائلية أو العاطفية.
- مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور لا تتعلق بالسلع أو الخدمات المقدمة مثل إرشادهم والإصغاء إليهم.
- الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل، والاستخدام السليم للموارد التنظيمية.
- اقتراح تحسينات تنظيمية وإدارية أو إجرائية من أجل نجاح المنظمة وتطويرها مثل اقتراحات تتعلق بالبناء التنظيمي أو الاستراتيجيات أو الممارسات الإدارية.
- بذل جهود مضاعفة في العمل، وتجنب مضيعة الوقت في أحاديث جانبية أو فترات استراحة طويلة ومتكررة أو في زيارات لا صلة لها بالعمل.
- التطوع للقيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة كالاشتراك في اللجان أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل، أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العملية التنظيمية، وحماية المنظمة من الأخطار.
- البقاء مع المنظمة بالرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها.

- تقديم المنظمة للآخرين بصورة جيدة، والدفاع عنها، والحديث عنها أمام الآخرين بصورة حسنة، والإسهام في تحسين سمعتها عند الغير.

ومن الأمثلة لسلوكيات الدور الإضافي ما ذكرته أميرة حواس (٢٠٠٣: ١٣):

- الأنشطة التي يمارسها الفرد بهدف حماية المنظمة وتميزها عن غيرها.
- التدريب والتنمية الذاتية.
- قبول الفرد لأعباء إضافية دون شكوى وتذمر.
- إيجاد مناخ إيجابي للمنظمة في تعاملها مع البيئة المحيطة.
- قبول الفرد للتغييرات التنظيمية بصدر رحب.
- المحافظة على موارد المنظمة.

شكل (٦)

الشكل	أمثلة
الإيثار	مساعدة الزملاء تبديل أيام الإجازات مع الآخرين دون تدخل من أحد
الضمير الحي	عدم التخلف عن العمل والحضور في الموعد المحدد الذهاب للعمل مبكراً عندما يقتضي الأمر ذلك عدم صرف وقت العمل في المصالح الشخصية
المناقب المدنية (السلوك الحضاري)	المشاركة في الاجتماعات والوظائف الاختيارية قراءة التوجيهات، ومعرفة المعلومات الجديدة أولاً بأول
الروح الرياضية	العمل دون شكوى التماس العذر للمنظمة، وعدم إظهار تقصيرها
السلوك المهذب (الكياسة)	تحمل الآخرين لتجنب المشكلات عدم الانفجار غضباً عند الإثارة

-أنماط سلوك المواطنة التنظيمية-

محددات المواطنة التنظيمية:

توجد العديد من المتغيرات التنظيمية والشخصية التي تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية، ومنها: شكل(٧)

١) الرضا الوظيفي: يرتبط الرضا الوظيفي بشكل وثيق بسلوك المواطنة التنظيمية، بل يعد أكبر محدد لهذا السلوك؛ وذلك أن الموظف الذي يشعر بالرضا المادي والمعنوي ينخرط في العديد من الممارسات والسلوكيات ذات الصلة المباشرة بالمواطنة التنظيمية (العامري، ٢٠٠٣: ٢٣).

٢) الولاء التنظيمي: من المحددات المهمة لهذا السلوك الولاء التنظيمي، وقد نال اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، ومن الدراسات التي أثبتت علاقة قوية بينهما دراسة أورجان وريان (Organ & Rayan, 1995)، ودراسة الحراحشة وخريشا (٢٠١٢).

٣) العدالة التنظيمية: ويعد أكثر العوامل أهمية في نظر جرينبرغ وبارون (Grenberg & Baron, 2004: P463)، فإنهما ذكرا أن العاملين الذين يتوقعون معاملة عادلة مع منظماتهم، وبالذات رؤسائهم المباشرين تزيد ثقتهم بهؤلاء الرؤساء، وإذا زادت ثقتهم بهم زاد استعدادهم للمشاركة في السلوك الداعم للعلاقات الاجتماعية في المنظمة، وهو أكثر تأكداً عندما يثقون في عدالة الرؤساء في توقع الحوافز والعقوبات. وقد كشفت الدراسات وجود علاقة ارتباط قوية بينها وبين سلوك المواطنة التنظيمية؛ إذ إن شعور الفرد بالعدالة في منظمته حافز لزيادة عطائه وتحسين أدائه، وإسهامه في رفع كفاءة المنظمة، وتعاونه مع زملائه ومديريه، ومن تلك الدراسات دراسة زايد (٢٠٠٠)، ودراسة مورمان (Moorman, 1991)، ودراسة نوال الحميدي (٢٠١٢م)، والمعايطة (٢٠٠٥)، وأبو تايه (٢٠١٢).

٤) البيئة التنظيمية الداخلية: وتشكل الإطار الذي يتفاعل من خلاله الموظف مع من حوله لأداء العمل. إذ تبين أن البيئة التنظيمية الداعمة والمشجعة لها أثر كبير في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد، ومن الدراسات التي تناولت هذه العلاقة دراسة خليفة (١٩٩٧)، ومحارمة (٢٠٠٨م). وتعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل التي تؤثر في البيئة المنظمية وفي بناء قيم المنظمة ومبادئها وثقافتها. وهي تؤثر تأثيراً بالغاً في أنماط سلوك العاملين في مختلف المستويات الإدارية. وقد أشار فيذر (Feather, 2004) نقلاً عن رائدة العرايضة (٢٠١١: ٥١) أنه يمكن تعزيز ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من خلال وجود فرص التغيير وتنمية المهارات

التي يوفرها القائد للعاملين معه. وما من شك أن القائد يدفع العـاملين معـه إلـى إنجاز أعمال تفوق التوقعات، وذلك بإثارة دافعيتهم وزيادة وعيهم بأهمية الإنجازات المتحققة، وتعريفهم بالأساليب المناسبة لتحقيقهـا؛ وذلـك يعيـنهم علـى تجـاوز المصالح الشخصية، والسعي لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المنظمة.

٥) عمر الموظف، وخبرته: من المحددات التي تؤثر في سلوك المواطنة التنظيميـة، عمر الموظف وخبرته، فقد تبين أن للعمـر تـأثيراً واضـحاً فـي سـلوك المواطنـة التنظيمية؛ إذ إن العوامل المؤدية لسلوك المواطنة التنظيمية عنـد الأفـراد تختلـف باختلاف أعمارهم، كما ذكـرت دراسـة واقنـر وروش (Wanger & Rush, 2000). وتبين أيضاً أن ثمة علاقـة سـلبية بـين مـدة خدمـة الموظـف وسـلوك المواطنـة التنظيمية، وقد أظهـر الموظفـون الجـدد مسـتوى مرتفعـاً مـن سـلوك المواطنـة التنظيمية مقارنة بالموظفين القدامى كما أظهرت نتـائج دراسـة أورجـان وريـان (Organ & Rayan, 1995)، ودراسة الزهراني (٢٠٠٧)، ومحارمة (٢٠٠٨).

٦) النمط القيادي: من أكثر العوامل التي تبني البيئة التنظيمية وتكون قيم وثقافة المنظمة هي القيادة الإدارية في هذه المنظمة، ولها تأثيرها البـالغ فـي سـلوكيات العاملين في مختلف المستويات التنظيمية. فالعلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه تؤثر على سلوك هؤلاء المرؤوسين سواء فيما يتعلـق بسـلوك الأدوار الرسـمية أو الأدوار الإضافية؛ ذلك أن المرؤوسين يميلـون إلـى المعاملـة بالمثـل، كمـا أنهـم يقتدون برؤسائهم ويستلهمون التوجيه منهم. وقـد أظهـرت بعـض الدراسـات فـي نتائجها أن للقيادة علاقة قوية مع سلوك المواطنة التنظيمية؛ إذ القائد الذي يعمـل على حفز العاملين تحت إدارته عن طريق العمل كقدوة لهم واحترامهم والاهتمـام بحاجاتهم وتقديم العون لهم تعظم ثقة العاملين به، فيبادلونه بممارسـة سـلوكيات الدور الإضـافي التطـوعي. ومـن هـذه الدراسـات دراسـة شـاهين (٢٠٠٠)، ودراسـة الصرايرة (٢٠١٢)، ودراسة الخلايلة وسعادة (٢٠١٠).

٧) الدوافع الذاتية: ويقصد بها حاجة الفرد للإنجاز وتحقيق الذات التي تعمـل علـى تحريك السلوك والعمليات النفسية، فهي القوى الداخلية المحركـة للقيـام بعمـل معين دون توقع الحصول على حوافز خارجية، حيث تقوم عملية الحفـز هنـا علـى أساس العمل نفسه. وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية مـن خـلال قيام الموظف بالممارسات التطوعية في منظمته فوق الدور الموصـوف لـه رسـمياً ودون توقعه أي مردود مقابل ذلك. ويمكن القول بأن العامل الذي لديه دوافع ذاتية

يميل أكثر من غيره إلى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية؛ وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الدخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات والحصول على تقدير الآخرين (العامري، ٢٠٠٣: ٧٦).

٨) <u>الثقافة التنظيمية:</u> تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة على سلوك المواطنة التنظيمية -سلباً أو إيجاباً- تبعاً لنوعية هذه الثقافة ومدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك. فإذا كان السائد في المنظمة ممارسة العاملين للسلوكيات التطوعية وتشجيعهم لها فإن أفراد هذه المنظمة سيتأثرون بهذه الثقافة، وسينعكس ذلك عليهم إيجاباً، وأما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد على أن الموظف يقوم بما هو مطلوب منه رسمياً فقط، وأن أي أدوار أخرى ينظر إليها بعين الشك والريبة فسيكون حجم الممارسات التطوعية ضئيلاً ومحدوداً للغاية (العامري، ٢٠٠٣: ٧٧).

٩) <u>الالتزام التنظيمي:</u> ويمثل أحد اتجاهات العاملين نحو منظماتهم، فكلما زاد مستوى التزام العاملين التنظيمي كلما زاد استعدادهم للتطوع والقيام بالأعمال التي يتطلبها إبراز هذا الالتزام، مما يؤدي إلى المشاركة في أنواع السلوك الدال على المواطنة (Greenberg & Baron, 2004: 463).

شكل(٧)

محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية

الرضا الوظيفي
السياسية التنظيمية
الثقافة التنظيمية
اسلوب القيادة
الولاء التنظيمي
العدالة التنظيمية
العمر
مدة الخدمة
الدوافع الذاتية

سلوك المواطنة التنظيمية

كفاءة المنظمة
فعالية المنظمة
الروح المعنوية للعاملين
التكيف والإبداع
أداء الموظف
أداء المنظمة
التسرب الوظيفي
البقاء والاستمرار

العامري، أحمد بن سالم، "محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات"، مجلة جامعة الملك سعود: الاقتصاد والإدارة، (2003)، م17، ع2، ص71.

أساليب تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

أشارت ختام السحيمات (٢٠٠٧: ٥١-٥٣)، ورائدة العرايضة (٢٠١١: ٤٨-٤٩) إلى مجموعة من العوامل التي تعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات، وهي:

- **العوامل الشخصية الإيجابية:** وتشمل القناعة بالعمل، والتعهد الفعال، والثقة بالآخرين.

أ- القناعة بالعمل، وتعد من السمات الإيجابية للوظيفة تعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية؛ وذلك أن القناعة بأداء المهام تعكس فهم الموظفين للمعلومات المعرفية في ذاكرتهم وتؤثر على عملية تعريفهم لأعمالهم، وتجعلهم يعبرون عن الدور الإضافي بأنه ضمن الدور المطلوب.

ب- التعهد الفعال، ويمثل درجة من التصاق الموظف بالمنظمة، ويعني ذلك أن الموظف يعي ويفهم وظيفته بأنها قائمة على التبادل النسبي، بحيث إنه كلما ارتفع مستوى التعهد الذي يمر به الموظف كلما كان أقدر على تعريف مسؤوليات عمله وأدواره الإضافية وأنها تقع ضمن الدور؛ وبالتالي تزداد سلوكيات المواطنة التنظمية.

جـ- الثقة بالآخرين، فبعض الأفراد لا يثقون بالآخرين مما ينتج عنه سلوكيات اعتيادية فحسب، والعكس تماماً عندما يثق الأفراد بغيرهم، فإن ذلك يؤدي ذلك إلى القيام بسلوكيات إضافية متميزة.

- **العوامل الموقفية المدركة:** وتشمل قيم العمل وخصائصه.

أ- قيم العمل، فوجود قيم مشتركة تتضمن تضحية اجتماعية، وتدل على منفعة مشتركة لكل من الموظفين والمنظمة تؤدي إلى علاقات ذات أثر إيجابي، فعندما يشعر الموظف أن قيم المنظمة تتضمن احترام الموظفين واحترام حاجاتهم فإنه سيلتصق بها، ويعمل على الاشتراك في مسؤوليات تعمل على تحسين الأداء، وهذه المسؤوليات تتضمن سلوكيات الدور الإضافي التي تنعكس بصورة إيجابية على الارتقاء بمستوى الأداء والتميز فيه.

ب- خصائص العمل، فإذا كانت طبيعة العمل توفر تغذية راجعة مستمرة في حالة إكمال العمل، فإن ذلك يجعل الموظفين يراقبون سلوكهم ويحصلون على ضبط شخصي لأنفسهم. ويتضمن ذلك اعتقاد الفرد بأنه يستطيع التأثير وإحداث تغيير في الاتجاه المطلوب. وحاصله أن خصائص العمل المحفزة،

كالعمل ذي المعنى والاستقلالية والتغذية الراجعة تُقوِّي الدافعية الذاتية، وتدفع الموظف للقيام بسلوكيات الدور الإضافي.

- **عوامل المركز الوظيفي:** وتشمل تولي المنصب في المنظمة ومستوى العمل الهرمي. فالموظفون الذين أمضوا خدمة طويلة من العمل في المنظمة تصبح لديهم علاقات ضمنية وروابط قوية مع المنظمة، ويصير لديهم قناعات في أدائهم لعملهم تبعث فيهم مشاعر إيجابية تنعكس بممارسة أدوار إضافية نحو منظمتهم. كما إن تولي المناصب العالية تزيد من الحافزية ومن إمكانية العمل بشكل فعال في المنظمات حيث يكون لهم مكانة أكبر من الذين في الفئات الأدنى فضلاً عن وجود حرية أكبر فيما يتعلق بسلوكياتهم التي من ضمنها تقديم سلوكيات الدور الإضافي.

وقد أشار عريشة (١٩٩٤: ٤١) إلى أنه يمكن تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، وزيادة أهميتها من خلال الاهتمام بفرص تكوين صداقات العمل، والاهتمام بالحالة النفسية للأفراد، التي تؤثر إيجاباً على القيام بهذه السلوكيات، وعدالة العائد، والتي تساهم في زيادة وتفعيل هذه السلوكيات.

معوقات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية:

إن عدم مساهمة الموظفين في المنظمات الإدارية بسلوكيات الدور الإضافي تعود إلى عدد من المعوقات كما أوردها عبدالغني (٢٠٠١)، منها:

١- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، وعدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة.

٢- عجز ثقافة المنظمة وقيم المنظمة في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية؛ مما ينعكس سلباً على أدائهم.

٣- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن ارائهم، وعدم رضاهم تجاه وظائفهم؛ مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.

٤- افتقار معظم المنظمات الإدارية لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزاً قوياً لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وذكرت ختام السحيمات (٢٠٠٧: ٥٣) أن هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأفراد، منها: فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء، والذي يؤدي إلى اللامبالاة والاغتراب وعدم الرضا وقلة الدافعية للعمل. وكذلك العوامل الاجتماعية والاقتصادية، وهياكل الأجور والمرتبات، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.

ويمكن التغلب على المعوقات السابقة كما في كرم (Karam, 2011)بما يلي:

- تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الاجتهادية الإضافية.
- سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية، مثل معلومات عن ظروف العمل السيئة وساعات العمل الطويلة والإشراف غير الفعال.
- تنمية العلاقات المفتوحة مع العاملين، وعدم التركيز على العلاقات الرسمية.
- أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد لكي ينخرطوا اجتماعيا بالمنظمة مما يحفزهم للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمنظمة النجاح وفاعلية الأداء.
- التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء أرائهم وتوجهاتهم، فإن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمنظمة.

إن الدور الفعال الذي تؤديه سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات الإدارية يستدعي القضاء على المعوقات التي تواجهها من خلال اعتماد المنظمات على التغذية الراجعة لمعرفة مشكلات العاملين ومعالجتها، وإن معالجة معوقات سلوك المواطنة التنظيمية يستدعي الاهتمام بالعنصر البشري الذي يؤدي هذه السلوكيات؛ فالعامل الذي يشعر بفائدته وأهميته يزيد حماسه لبذل مزيد من الجهد من أجل المنظمة.

العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

أشار نايهوف ومورمان (Niehoof & Moorman, 1993: P352) إلى وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يعني أن شعور العاملين بالعدالة في منظماتهم سبب لمبادلتهم لها بالسلوك التطوعي الذي يتعدى الدور الرسمي. وعندما يشعرون بعدم العدالة فإن ذلك يحدث توتراً عندهم يحاولون التخلص منه عن طريق خفض إنتاجهم أو التهرب من المسؤولية، وغير ذلك من أوجه التراجع.

وقد ذكر تيبر وتايلور (Tepper & Taygor, 2003)، كما نقل المعايطة (٢٠٠٥: ٤٧) أن إدارك المرؤوسين للعدالة التنظيمية يترجم إلى سلوك مواطنة تنظيمية، وتفسر هذه العلاقة بأن العامل يريد المعاملة العادلة من خلال أداء سلوك تطوعي إيثاري فوق دوره الرسمي. وقد أشار ويليمز (Williams, 2003: PP12-33) إلى أن أداء الموظف يزداد وينخفض بحسب نظرته لعدالة الحوافز الوظيفية، وأن الرغبة بأداء سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن تزداد كلما زادت نظرته إلى وجود عدالة توزيعية في الحوافز وتطبيق الإجراءات. وأشارت دراسة مورمان (Moorman, 1991: P848) إلى أن إحساس العاملين بالعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية يؤدي إلى زيادة السلوك الإيجابي لديهم، مثل سلوك المواطنة التنظيمية. ومن قبل أثبت أورجان (Organ, 1988: P97) أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يعد السبب الجوهري لوجود معاملات ارتباط قوية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، باعتبار أن العلاقة بين الفرد والمنظمة أحد أشكال التبادل الاجتماعي.

ومن خلال عرض نتائج بعض الدراسات السابقة يمكن القول بأن العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وسلوك المواطنة التنظيمية علاقة طردية، فكلما شعر الموظف بالعدالة كلما دعاه ذلك إلى بذل المزيد من السلوك التطوعي لزملائه ومنظمته. وتحاول هذه الدراسة معرفة العلاقة بين ممارسة العدالة التنظيمية من قبل مديري المدارس الثانوية ودرجة ممارسة معلميهم لسلوك المواطنة التنظيمية في البيئة السعودية، وتفترض من خلال مراجعة بعض الدراسات والأدبيات وجود علاقة موجبة بينهما.

ثانياً: الدراسات السابقة

فيما يلي عرض موجز للدراسات السابقة، العربية والأجنبية التي تناولت متغيري الدراسة: العدالة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية؛ بغية الإفادة منها، وتحديد موقع هذه الدراسة من تلك الدراسات، ومن ثم بيان مدى الاتفاق أو الاختلاف في نتائجها مع النتائج التي تمخضت عنها الدراسة الحالية عند عرض ومناقشة النتائج لاحقاً.

١) الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية

أ- الدراسات العربية:

دراسة **جاب الله** (١٩٩١) والتي تهدف إلى معرفة محددات ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء. وقد اشتملت عينة الدراسة على (١٢٨) فرداً من العاملين بشركات القطاع العام للغزل والنسيج في مصر، وقد أشارت نتائج الدراسة الى أن ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء، تؤثر تأثيراً إيجابياً في مستوى كلٍّ من الرضا عن الرئيس المباشر، والانتماء للمنظمة. كما توصلت الدراسة الى أن الثقة في عدالة نظام تقييم الأداء تتطلب ثلاثة شروط هي: إبداء الرأي في التقديرات التي حصلوا عليها دون خوف، وكذلك الاتفاق على معنى الأداء الجيد ومعاييره بين الرؤساء والمرؤوسين، وشعور العاملين أن تقديراتهم في تقييم أدائهم تعتمد على ما بذلوه من جهد وليس على أي شيء أخر. ومن نتائج الدراسة كذلك أن ثقة العاملين بعدالة ودقة نظام تقييم الأداء تزداد كلما زاد شعور العاملين بأن النظام يتصف بالعدالة الإجرائية والتوزيعية.

وهدفت دراسة **زايد** (١٩٩٥) إلى تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي، وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في مدينة أبو ظبي. وكانت عينة الدراسة طبقية عشوائية، بلغ حجمها (٧٦٨) عاملاً. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أساليب مراقبة الأداء الوظيفي، تؤثر في إحساس العاملين بكلٍّ من العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية. في حين لم يكن لهذه الأساليب تأثير في إحساس العاملين بعدالة التوزيع. أوضحت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة، بين كل من نوع المنظمة والخبرة، وبين إحساس العاملين بالعدالة التفاعلية، بينما لم يكن لنوع المنظمة أو مستوى التعليم تأثير في إحساسهم نفسه بنوع العدالة.

وأجرى **العجمي** (١٩٩٨) دراسة تهدف إلى تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي، وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. وقد تكونت عينة الدراسة من (٥٠٠) موظف،

في خمس منظمات حكومية في دولة الكويت، تم إختيارها بطريقة عشوائية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن إحساس العاملين بكل من العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، يؤثر في مستوى الولاء التنظيمي لديهم، بينما لم يكن لإحساس الموظفين بالعدالة التوزيعية تأثير في مستوى الولاء التنظيمي لهؤلاء الموظفين.

أما دراسة **محارمة (٢٠٠٠)** فقد هدفت إلى التعرف على مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية بشكل عام، وكلٍّ من العدالة الإجرائية، والتوزيعية، والتفاعلية بشكل خاص. وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٥٠) موظفاً، من (١٥) دائرة حكومية، تم إختيارهم بشكل عشوائي. وقد استخدمت أداة نايهوف ومورمان (١٩٩٣م). وتوصلت الدراسة إلى تدني مستوى إحساس موظفي الدوائر الحكومية في المحافظتين بالعدالة التنظيمية بشكل عام، وبكل نوعٍ من أنواع العدالة التنظيمية بشكل خاص. كما توصلت إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى إحساس الموظفين بالعدالة بشكل عام؛ تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والعمر.

وهدفت دراسة **القطاونة (٢٠٠٣)** الى التعرف على تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة من (٧٠٠) موظف إداري من العاملين في الدوائر الحكومية في المحافظات الجنوبية (الكرك، والطفيلة، ومعان)، ممن هم في مستوى مدير، ومساعد مدير، ورئيس قسم وشعبة، وموظف من العاملين، وكان بعض هذه الدوائر تابع لوزارة التربية والتعليم. وقد استخدمت أداة مكونة من (٦٤) فقرة موزعة على خمسة أبعاد للعدالة التنظيمية. وأظهرت الدراسة أن الأهمية النسبية للعدالة التنظيمية بشكل عام متوسطة، أما الأهمية النسبية لأبعادها فقد حصلت العدالة الإجرائية على الرتبة الأولى، والعدالة التفاعلية على الرتبة الثانية، والعدالة الأخلاقية على الرتبة الثالثة، والعدالة التقيمية على الرتبة الرابعة، واحتلت العدالة التوزيعية على الرتبة الخامسة والأخيرة. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين العدالة التنظيمية، والولاء التنظيمي.

كما أجرى **العتيبي (٢٠٠٣)** دراسة هدفت الى معرفة تأثير العدالة التنظيمية في اتجاهات العاملين، في المنظمات الحكومية في دولة الكويت. وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٥٢٠) موظفاً، وأّستخدم الباحث أداة مكونة من (٤٥) فقرة منها (١١) فقرة من أداة نايهوف ومورمان (Niehoff & Moorman, 1993). وأظهرت نتائج الدراسة أن العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية لها علاقة قوية بالرضا الوظيفي

والولاء التنظيمي، كما أن العدالة التوزيعية تعد أفضل مؤشر للتنبؤ بالرضا الوظيفي، في حين كانت العدالة الإجرائية أفضل مؤشر دال على الولاء التنظيمي.

وأجرى **الحوامدة (٢٠٠٤)** دراسة هدفت الى التعرف على العلاقة بين عدالة نظام تقويم الأداء، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية، والأداء، والرضا الوظيفي. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الفئات الأولى والثانية والثالثة في وزارات قطاع الخدمات في الأردن، وعددهم (١٩٨٦) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٤٨٣) موظفاً. ولقياس عدالة نظام تقويم الأداء استخدم مقياس بيرس، وبورتر (Pearce & porter) المكون من (١٨) فقرة. وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين عدالة نظام تقويم الأداء، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية، والأداء، والرضا الوظيفي.

وهدفت دراسة **سوزان (٢٠٠٦)** الى تحديد مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية، وعلاقتها بالرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية. وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٠) عضو هيئة تدريس. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة، وتبين وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

وهدفت دراسة **اللوزي (٢٠٠٩)** إلى معرفة درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين، وثقتهم بقادتهم. وقد تكون مجتمع الدراسة من القادة الإداريين ورؤساء الأقسام، والعاملين في مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية والبالغ عددهم (١٥٤٨) موظفاً منهم (١٨) مدير إدارة، و(٥٢) مدير مختص، و(١٩٦) رئيس قسم، و(١٢٨٢) موظفاً. أما عينة الدراسة فتكونت من (٤٨٦) فرداً، تضمنت (١٨) مديراً عاماً، و (٥٢) مديراً مختصاً، و(١٠٤) رؤساء أقسام، و(٣١٢) موظفاً.

استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات اشتملت على المعلومات الديمغرافية عن المستجيب، وعلى أداة قياس العدالة التنظيمية للقادة الإداريين، وأداة قياس الأداء الوظيفي، وأداة قياس الثقة بين القادة والمرؤوسين. وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القادة الإداريين للعدالة التنظيمية مرتفعة بشكل عام وفي جميع أبعادها، وأن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين مع القادة الإدرايين في وزارة التربية والتعليم مرتفعاً، وكانت درجة الثقة التنظيمية بين القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم والعاملين معهم مرتفعةً.

كما كشفت عن وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم للعدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين معهم، وعن وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم للعدالة التنظيمية وثقة العاملين بهم.

وتناولت دراسة **هديل (٢٠١٠)** العلاقة بين العدالة التظيمية والتمكين، وأثرهما في تحقيق الالتزام التنظيمي في دائرة العمل والتدريب المهني في مدينة بغداد، وقد تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث من خلال تصميم استبانة، تم توزيعها على عينه ضمت (٥٠) من العاملين في الدائرة المذكورة، وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد صحة فرضيات البحث، وكانت أبرز النتائج التي توصل اليها البحث تمثلت بوجود علاقات ارتباط وتاثير إيجابية بين متغيرات البحث، أما اهم المقترحات فتمثلت في ضرورة اهتمام المسؤلين في المنظمة المبحوثه في تحقيق مستويات من العدالة التنظيمية المقترنة بتمكين العاملين والتي تنعكس على الالتزام التنظيمي.

وهدفت **دراسة العبيدي (٢٠١٢)** إلى التعرف على واقع العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في وزارة التعليم العلمي والبحث العلمي، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين. وقدتم استفتاء عينة من (٦٧) فرداً من العاملين في الوزارة، منهم مدراء أقسام، ومسؤولين شعب ووحدات، وباستخدام بعض الوسائل الاحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الانحدار) توصل البحث الى مجموعة من النتائج، منها: وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين، وارتفاع قوة العلاقة بين متغير عدالة التعامل والإيمان بالمنظمة. وأما أهم الاستنتاجات فوجود ارتباط وتاثير بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي، وبنسب متفاوتة. وخلص البحث إلى اعتبار العدالة التنظيمية من المتغيرات المهمة في زيادة نسب الالتزام التنظيمي لدى العينة، وأوصت بتشجيع تبني بيئة تنظيمية تنمي مستوى الالتزام التنظيمي عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة، مع مراجعة جميع السياسات والممارسات الخاطئة المبنية على النظرة التقليدية في الإدارة، وفقاً لمبدأ مفاده تحقيق العدالة بين الجميع.

ب- الدراسات الأجنبية:

دراسة **إيجان** (Egan, 1994)، وقد هدفت الى معرفة إدراك الأبعاد المتعددة للعدالة التنظيمية، ومستوى أداء الفرد. وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٦٢) مديراً ومشرفاً من عشر شركات صناعية. وأظهرت نتائج الدراسة أن للعدالة التوزيعية، والعدالة التفاعلية علاقة إيجابية وقوية مع مستويات الأداء، والولاء التنظيمي. في حين لم تكن للعدالة الإجرائية علاقة قوية وواضحة مع مستويات الأداء، والولاء التنظيمي.

وأجرى **فولجر وكونفسكي** (Folger & Konvosky, 1989) دراسة هدفت إلى معرفة تأثير محددات شعور العاملين بعدم عدالة الإجراءات والعدالة التوزيعية على كلٍّ من الثقة بالرئيس المباشر، والانتماء للمنظمة، والرضا عن الأجر. وقد تكونت عينة الدراسة من (٢١٧) عاملاً بشركات القطاع الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين العدالة والولاء التنظيمي، وأن لمحددات الشعور بعدم العدالة تأثيراً سلبياً على الثقة بالرئيس المباشر، والولاء للمنظمة، بينما كان تأثير إدراك العدالة التوزيعية على رضا العاملين والأجر أكبر من تأثير عدالة الإجراءات.

وأجرى **لي** (Lee, 2000) دراسة تطبيقية عن العدالة التنظيمية، كعلاقة وسيطة للتفاعل بين القائد والمرؤوس، والرضا عن العمل، والالتزام التنظيمي ودوران العمل في فندقين في الولايات المتحدة الامريكية. وقد تكونت العينة من (٥٦٢) عاملاً. واستخدمت أداة لقياس العدالة التنظيمية مكونة من (٢٠) فقرة، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر إيجابي، لكل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي. ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الاجرائية على الالتزام التنظيمي، بينما كان لها أثر دال إحصائياً على دوران العمل، فضلاً عن وجود أثر دال إحصائياً لكل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية في العلاقة بين القائد والمرؤوسين.

وهدفت دراسة **كوترابا** (Kotraba, 2003) إلى تعرف العلاقة بين مستويات العدالة التنظيمية، ومستويات ضغوط العمل، ومعدلات الغياب. وقد شارك في هذه الدراسة عاملون من مؤسسات مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية. وبلغ عدد المشاركين (٢٣٣) عاملاً. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة سلبية، ذات دلالة إحصائية

بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة، ومستويات ضغوط العمل. بينما لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات العدالة التنظيمية، ومعدلات الغياب.

وأجرى **يلماز** (Yilmaz, 2010) دراسة تهدف إلى تحديد تصورات معلمي مدارس المرحلة الثانوية العامة عن العدالة التنظيمية، وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية. وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٢٢) معلماً من محافظة كوتاهيا التركية. وخلصت نتائج الدراسة إلى المعلمين يملكون تصورات إيجابية عن العدالة التنظيمية في مدارسهم، وأظهرت وجود فوارق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة، تعزى إلى العمر، والخبرة، وأعداد الطلاب. في حين لم تظهر متغيرات: الجنس والمستوى التعليمي، والجهة أي فوراق ذات دلالة.

٢) الدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية

أ- الدراسات العربية:

تناولت دراسة **جاب الله** (١٩٩٤) محددات سلوك المواطنة التنظيمية، وتأثير عدد من المتغيرات البيئية والديموغرافية على هذه السلوكيات. وقد أجريت الدراسة على عينة تتكون من (١٥٦) مفردة من مجتمع الدراسة المتمثل بإحدى شركات القطاع الخاص بمصر. وقد كشفت الدراسة عن أن للرضا الوظيفي تأثيراً معنوياً موجباً على سلوك المواطنة التنظيمية.

ومن الدراسات التي عنيت بمحددات سلوك المواطنة التنظيمية أو الدور الإضافي كما أسماه الباحث، **دراسة عريشة** (١٩٩٦) والتي هدفت إلى اختبار تأثير ثلاث مجموعات من المتغيرات المستقلة، وهي خصائص الوظيفة، وخصائص بيئة العمل، والمتغيرات الفردية على سلوكيات الدور الإضافي. وقد أجرى الدراسة على عينة قصدية شملت شاغلي المراتب الوظيفية بين السادسة والثالثة عشرة في الوزارات غير السيادية بمدينة الرياض، وقد بلغت افاستبانات الصالحة للتحليل (٤٣٥) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى سلوك الدور الإضافي في الأجهزة الحكومية السعودية لا يزال دون المستوى المطلوب في أبعاجه المختلفة.

وأجرى **العامري** دراستين حول سلوك المواطنة التنظيمية، تناولت الأولى **(٢٠٠٢)** مستوى هذا السلوك لدى العاملين في مسنشفيات وزارة الصحة الحكومية في مدينة الرياض، وقد كشفت عن تدني مستوى هذا السلوك عند العاملين فيها، وإلى وجود اختلافات في ممارسة هذا السلوك تعزى إلى متغيري العمر والجنسية. **والثانية**

(٢٠٠٣) تناولت محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية، وقد كشفت عن آثار هذا السلوك، والتي تشمل تحسين مستوى الأداء المؤسسي، ورفع الروح المعنوية للموظفين، والحد من التسرب الوظيفي. كما كشفت عن وجود العديد من المتغيرات المؤثرة في ممارسة هذا السلوك، مثل الرضا الوظيفي، ومدة خدمة الموظف، والعمر، والدوافع الذاتية، والثقافة التنظيمية.

وحاول **الخييلي** **(٢٠٠٣)** تقديم نموذج مقترح لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية في الدوائر المحلية لأمارة أبوظبي، والتي هدفت على تحديد المكونات الأساسية لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وقياس العلاقة التبادلية بين القيادة التحويلية وهذا السلوك، وقياس العلاقة بينه وبين رضا العاملين، وقياس قوة الارتباط بين العدالة التنظيمية وبين سلوك المواطنة التنظيمية. وقد اعتمد الباحث على طريقة المقبلات الشخصية كوسيلة أساسية لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة (٣٨٢) مفردة، تعمل في سبع شركات. وتوصلت الدراسة إلى انخفاض مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، وإلى وجود ارتباط معنوي موجب بين مكونات العدالة التنظيمية ومكونات الرضا الوظيفي وبين ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، بدرجة يصعب معها الفصل بينهما في الحياة العملية.

وقامت **ختام السحيمات** **(٢٠٠٧)** بإجراء دراسة لمعرفة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية في الأردن، ومستوى أدائهم الوظيفي. وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) مديراً ومديرة، و(٣٠٠) معلماً ومعلمة. واستخدمت مقياسين، أحدهما مقياس نايهوف ومورمان لقياس المواطنة التنظيمية، والآخر لقياس الأداء الوظيفي طورته الباحثة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها ارتفاع درجة ممارسة معلمي المرحلة الثانوية لسلوكيات المواطنة التنظيمية، باستثناء بعد الروح الرياضية، فقط جاء متوسطاُ. وأظهرت أيضاً ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين. وأن ثمة علاقة طردية إيجابية بين ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، والأداء الوظيفي للمعلمين.

وكشفت دراسة **محارمة** **(٢٠٠٨)** عن وجود مستوى متوسط من سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الأجهزة الحكومية القطرية، في دراسته التي شملت (٢٦١) موظفاً من مختلف القطاعات. كما أظهرت اختلافات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث، ولمتغير سنوات الخبرة في الجنسين.

وأجرى **الشريفي** (٢٠١١) دراسة هدفت إلى تعرف سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية في الأردن، وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية. وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٠) مديراً، و(١٥٠) معلماً من الجنسين. وتوصلت الدراسة إلى أن معلمي المدارس الثانوية يمارسون هذا السلوك بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والوظيفة، ولا على متغيرات الخبرة والمؤهل ونوع الدراسة.

ومن آخر الدراسات العربية، دراسة **الحراحشة وخريشا** (٢٠١٢) والتي رامت التوصل إلى معرفة مستوى ممارسة العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق لسلوك المواطنة التنظيمية، وعلاقتها بالولاء التنظيمي، وآثار المتغيرات الديموغرافية في هذه الممارسة. وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٠٦) من العالمين، وتوصلت إلى أن ممارسة المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة جاءت مرتفعة، وإلى وجود علاقة ارتباط موجبة بينها وبين الولاء التظيمي.

وهدفت دراسة **الصرايرة** (٢٠١٢) إلى معرفة العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي في الأردن للقيادة التحويلية، ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٣١) معلماً ومعلمة. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية عالية وموجبة بين متغيري الدراسة.

ب- الدراسات الأجنبية:

من الدراسات الأصيلة التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة **باتمان، وأورجان** (Batman & Organ, 1983)، والتي هدفت لقياس وتقويم عدد من الأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة، من خلال دراسة العلاقة بين العاطفة وسلوك المواطنة لدى الموظف. وقد تكونت عينة الدراسة من (٧٧) موظفاً إدراياً في إحدى الجامعات بوسط غرب أمريكا، على مرحلتين زمنيتين، تفصل بينهما خمسة أسابيع. وقد استخدما مقياساً من (٣٠) فقرة، شملت كثيراً من السلوكيات، مثل الطاعة، والإيثار، والالتزام، والتعاون، والنقد، والتذمر والشكوى، والشجار مع الآخرين، وغيرها. وأظهرت نتائج الدراسة أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر إيجاباً بالرضا الوظيفي للعاملين.

وأجرى **أورجان، وكونوفسكي (Organ & Konovsky, 1989)** دراسة هدفت إلى مقارنة الأهمية النسبية للتقييم المعرفي، والحالة المزاجية في جانب تنبؤها بسلوكيات المواطنة التنظيمية. وقد تكونت عينة الدراسة من (٩٣) مشرفاً، و(٤٦١) موظفاً في اثنين من المستشفيات. وأظهرت النتائج وجود عاملين متعامدين، هما المشاعر الإيجابية، والمشاعر السلبية تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية. كما أظهرت أن مقاييس الجانب المعرفي تتفوق على مقاييس الجانب المشاعري فيما يتعلق بالسلوكيات الاجتماعية الخاصة بالعمل.

٣) الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

أ- الدراسات العربية:

هدفت دراسة **المعايطة (٢٠٠٥)** إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية، وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم. والتعرف على الفروق في تقديرات المعلمين لسلوك العدالة التنظيمية لمديريهم، وتقديرات المديرين لسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم، وفقاً لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي. وقد تكونت عينة الدراسة من (٧٢) مديراً و(١٥١٥) معلماً -من الجنسين-. وأظهرت نتائج الدراسة ان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية كانت متوسطة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند في درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية؛ تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، لصالح حملة الماجستير فما فوق، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري الجنس، أو الخبرة.

وقام **المهدي (٢٠٠٦)** بدراسة عن العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية في مصر. وتم تطبيق استبانة الدراسة على عينة مكونة من (١٠٨٣) مفردة، تم اختيارهم من ثمان محافظات. وأظهرت النتائج أن مستوى إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية مرتفع، وأن جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مرتفعة، وكان أكثرها سلوك المواطنة تجاه الزملاء، ثم تجاه الطلاب، ثم السلوك الموجه للمدرسة. وأن هناك علاقة إيجابية بين إدراك المعلمين العدالة التنظيمية، وممارستهم للمواطنة التنظيمية.

وتناولت دراسة **نمر (٢٠١٠)** علاقة العدالة التنظيمية بالأداء السياقي، وهدفت إلى التعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، المتمثلة في الالتزام التنظيمي، والمواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة. وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة المكون من (١٥٥٤) موظفاً يعملون في ٢٢ وزارة في القطاع. بينما تكونت عينة الدراسة من (٣١١) موظفاً. وأظهرت نتائج الدراسة وجود عدالة تنظيمية، والتزام تنظيمي لدى العاملين بدرجة متوسطة، وممارسة عالية من قبلهم لسلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت وجود علاقة ارتباط بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، وبين التزامهم التنظيمي، وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية. ولا توجد فروق في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، العمر، الراتب الشهري)، بينما توجد فروق حول أثر إدراكهم للعدالة في الالتزام التنظيمي تعزى للعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وفروق حول أثره في المواطنة التنظيمية تعزى للجنس، والمسمى الوظيفي، والعمر، وسنوات الخبرة، والراتب الشهري.

وأجرى **أبو تايه (٢٠١٢)** دراسة تهدف للتعرف على تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. وكانت عينة ادراسة مكونة من (٣٢٦) مستجيباً. وقد أظهرت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية جاء فوق المتوسط. بينما أظهرت ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها. وبينت الدراسة كذلك أن ثمة أثراً إيجابياً لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية

على سلوك المواطنة التنظيمية. كما كشف عن أن العامل الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية، هو بعد العدالة الإجرائية.

ب- الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة **مورمان** (Moorman, 1991) إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية، والمواطنة التنظيمية. واشتملت عينة الدراسة على (٤٥٠) موظفاً من سبع شركات ضخمة في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد بينت نتائج الدراسة أن العدالة التنظيمية، هي الأكثر تأثراً بعدالة الإجراءات، ولكنها أيضاً تأثرت بالعدالة التوزيعية، والعدالة التفاعلية. وكانت المواصفات الرئيسة للنظام والتي تؤثر في

العدالة الإجرائية تتمثل في مستوى مدخلات العاملين. أما العدالة التوزيعية فهي الأكثر تأثراً بتفعيل مخرجات النظام.

وأجرى **أورجان، ولنقل** (Organ & lingl, 1992) دراسة لمعرفة مستوى إدراك معلمي المدارس الابتدائية للعدالة التنظيمية وعلاقة ذلك الإدراك بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتحديد ما إذا كانت هذه التصورات تختلف باختلاف سنوات الخبرة والجنس، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغيرين، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة للعدالة التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق تعزى للجنس فيها، ولا توجد أي فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة أفراد العينة لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لأي من المتغيرين، الخبرة والجنس.

وأجرى **يلماز وتازدان** (Yalmaz & tasdan, 2009) دراسة هدفت لتحديد تصوراتمعلمي المدارس الابتدائية التركية حيال المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية، ومدى العلاقة بين هذين المتغيرين. وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٢٤) معلماً في أنقرة، وقد خلصت الدراسة على أن ممارسة معلمي المدارس الابتدائية لسلوك المواطنة التنظيمية كانت إيجابيةً للغاية، كما أن تصوراتهم للعدالة التنظيمية إيجابية. ولم يكن هناك فروق في ممارسة المواطنة التنظيمية تعزى للقدمية وسنوات الخبرة، أو مجال الدراسة، بينما وجدت فروق يسيرة تعزى للجنس، لصالح الإناث. بينما وجدت فروق في تصوراتهم للعدالة التنظيمية تعزى للأقدمية وسنوات الخبرة، فالأقدمون والأكثر خبرة كانوا أكثر إدراكاً للعدالة من قليلي الخبرة، الذين جاءت تصوراتهم سلبية، بينما لا توجد فروق تعزى للجنس أو مجال الدراسة.

وأجرى **جهاد، وفرزانة، وإلياس** (Jehad & Farzana & Alias, 2010) دراسة لمعرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين غير الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا، وأجري المسح على ١٢٠ موظفاً، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين تصور الموظفين للعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية مع استعدادهم لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، بينما لم تظهر أي علاقة لإدراكه للعدالة التوزيعية، مع ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

٤) التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة عناية الباحثين بمتغيري العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، لما لهما من دور في توجيه السلوك التنظيمي، وتعزيزه. وقد أظهرت هذه الدراسات أهمية العدالة التنظيمية بوصفها متغيراً مهماً ومؤثراً في عمليات الإدارة العامة ووظائفها؛ إذ ينظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة بكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، فضلاً عن أداء المنظمات ذاتها، وقد كشفت نتائج كثيرٍ من الدراسات عن تدني مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في بيئات متنوعة، وأنه جاء فوق المتوسط، وأن أقل أبعادها ممارسةً هو العدالة التوزيعية، بينما كان أكثرها ممارسةً العدالة التعاملية. كما يتضح من نتائج هذه الدراسات أن العدالة التنظيمية عاملٌ مهمٌ ومؤثرٌ في كثيرٍ من المتغيرات، فقد أشارت دراسات كلٍّ من اللوزي (٢٠٠٩)، والعميان والسعودي (٢٠٠٥)، والحوامدة (٢٠٠٤)، ونمر (٢٠١٠)، وإيجان (Egan,1994) إلى علاقتها الإيجابية بالأداء الوظيفي، ووأشارت دراسة اللوزي كذلك إلى علاقتها بثقة العاملين بقادتهم، وأظهرت دراسة نوال الحميدي (٢٠١٢)، والعتيبي (٢٠٠٣)، والحوامدة (٢٠٠٤)، وسوزان (٢٠٠٦) إلى علاقتها الارتباطية الإيجابية مع الرضا الوظيفي، بينما أظهرت نتائج دراسات لي (Lee, 2000)، ونوال الحميدي (٢٠١٢)، وهديل (٢٠١٠)، والعبيدي (٢٠١٢)، إلى العلاقة الارتباطية الإيجابية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وكشفت دراسة سوزان (٢٠٠٦)، والعجمي (١٩٩٨)، والقطاونة (٢٠٠٣)، والحوامدة (٢٠٠٤) عن علاقة قوية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي. وأشارت دراسة المعايطة (٢٠٠٥)، والمهدي (٢٠٠٦)، وأبو تايه (٢٠١٢)، ومورمان (Morman, 1993) إلى علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. وأما الدراسات التي تناولت المواطنة التنظيمية فقد بحثت في غالبها عن درجة ممارسة العاملين لهذا السلوك وأثر المتغيرات الشخصية في هذه الممارسة، مثل دراستي العامري (٢٠٠٢)، (٢٠٠٣)، وجاب الله (١٩٩٧)، والزهراني (٢٠٠٧)، والشريفي (٢٠١١)، والمبيض (٢٠٠٦)، وسوزان، والسعود (٢٠٠٨)، وعريشة (١٩٩٦)، ونجم (١٩٩٩)، واليوسفي، ونعساني (٢٠٠٦).

وقد أفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في جانبها النظري الأدبي، ووظفتها في تحديد أبعاد متغيريها، وتصميم أداتها، وتعيين فقراتها، وتميزت عنها -حسب اطلاع الباحث- في أنها أول دراسة تناولت العلاقة بينهما في البيئة السعودية.

الفصل الثالث

-إجراءات الدراسة-

- **تمهيد**
- **منهج الدراسة**
- **مجتمع الدراسة**
- **أداة الدراسة:**
  - صدق أداة الدراسة
  - ثبات أداة الدراسة
- **أساليب المعالجة الإحصائية**

الفصل الثالث

طريقة وإجراءات الدراسة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وطريقة اختيارها، والمقاييس التي استخدمت فيها لجمع البيانات، وإجراءات بنائها وتطويرها، والتأكد من صدقها وثباتها، والإجراءات التطبيقية، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك لأن المنهج الوصفي يدرس الظواهر الطبيعية، والاجتماعية، والسياسية الراهنة دراسةً كيفيةً، توضح خصائص الظاهرة، وكميةً توضح حجمها وتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ويمكن من خلال مراجعة الأدب التربوي المتعلق بالعدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية معرفة واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة المخواة للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة، ودرجة ممارسة المعلمين في تلك المدارس لسلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم من خلال إجاباتهم على فقرات الاستبانتين المخصصتين لذلك، ومن ثم تحليل النتائج وإدراك العلاقة.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في محافظة المخواة، والبالغ عددهم ٣٩٩ معلماً، للعام ١٤٣٣-١٤٣٤هـ -حسب إحصائيات شؤون المعلمين بإدارة التربية والتعليم في محافظة المخواة-.

وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (٣٩٩) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة، كان المسترد منها (٢٠٢) استبانة، تم استبعاد (٤) استبانات منها لعدم اكتمالها، وبلغ مجموع الاستبانات المكتملة التي أدخلت في عملية التحليل الإحصائي (١٩٨) استبانة، تمثل أفراد عينة الدراسة بنسبة (٨٠.٩%) من مجتمع الدراسة الكلي، ويوضح الجدول

التالي عدد الاستبانات الموزعة والمسترد منها، والاستبانات الصالحة للتطبيق والنسب المئوية لكل منها بالنسبة إلى المجتمع الكلي.

جدول (١)

الأعداد والنسب المئوية للاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة من أفراد مجتمع الدراسة

الاستبانات الموزعة (مجتمع الدراسة)		الاستبانات المستردة		الاستبانات الصالحة (عينة الدراسة)	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
٣٩٩	١٠٠%	٢٠٢	٥٠.٦%	١٩٨	٤٩.٦%

خصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات (العمر، طبيعة المؤهل، الخبرة في التعليم، التخصص) كما يلي:

١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر كما تبينه النتائج بجدول (٢) التالي:

جدول (٢)

الأعداد والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

م	العمر	التكرار	النسبة
١	أقل من ٣٠ سنة	٤٩	٢٤.٧%
٢	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	١٢٣	٦٢.١%
٣	٤٠ سنة فأكثر	٢٦	١٣.١%
	المجموع الكلي	١٩٨	١٠٠%

يتضح من الجدول (٢) السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة من المعلمين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) بنسبة (٦٢.١%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، يليهم المعلمون الذين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (أقل من

٣٠ سنة) بنسبة (٢٤.٧%)، وكانت أقل نسبة للمعلمين، هم الذين أعمارهم (٤٠ سنة فأكثر)، حيث بلغت نسبتهم (١٣.١%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لطبيعة المؤهل الدراسي:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل الدراسي كما تبينه النتائج بجدول (٣) التالي:

جدول (٣)

الأعداد والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل الدراسي

م	طبيعة المؤهل الدراسي	التكرار	النسبة
١	تربوي	١٥٨	٧٩.٨%
٢	غير تربوي	٤٠	٢٠.٢%
	المجموع الكلي	١٩٨	١٠٠%

يتضح من الجدول (٣) السابق أن أغلب المعلمين من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم الدراسي (تربوي) بنسبة (٧٩.٨%)، أما المعلمون أصحاب المؤهل الدراسي (غير تربوي) فبلغت نسبتهم (٢٠.٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة في التعليم:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في التعليم كما تبينه النتائج بجدول (٤) التالي:

جدول (٤)

الأعداد والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في التعليم

م	سنوات الخبرة في التعليم	التكرار	النسبة
١	أقل من ١٠ سنوات	١١٠	٥٥.٦%
٢	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	٧٣	٣٦.٩%
٣	٢٠ سنة فأكثر	١٥	٧.٦%
	المجموع الكلي	١٩٨	١٠٠%

يتضح من الجدول (٤) السابق أن أغلب المعلمين من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم (أقل من ١٠ سنوات) بنسبة (٥٥.٦%)، ويليهم المعلمون أصحاب سنوات الخبرة (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة) بنسبة (٣٦.٩%)، وكانت أقل نسبة للمعلمين أصحاب سنوات الخبرة (٢٠ سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (٧.٦%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للتخصص:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص كما تبينه النتائج بجدول (٥) التالي:

جدول (٥)

الأعداد والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل الدراسي

م	التخصص	التكرار	النسبة
١	علوم طبيعية وفيزيائية	٨٧	%٤٣.٩
٢	علوم اجتماعية وانسانية	١١١	%٥٦.١
المجموع الكلي		١٩٨	%١٠٠

يتضح من الجدول (٥) السابق أن أغلب المعلمين من أفراد عينة الدراسة تخصصهم (علوم اجتماعية وانسانية) بنسبة (٥٦.١%)، أما المعلمون الذين تخصصهم (علوم طبيعية وفيزيائية) فبلغت نسبتهم (٤٣.٩%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

ثالثاً: أداة الدراسة

تم تطوير أداتين للدراسة بالرجوع إلى أداتي نايهوف ومورمان (Niehoff & Moorman)، إحداهما لقياس العدالة التنظيمية، تتكون من ثلاثة أبعاد (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية)، والأخرى لقياس سلوك المواطنة التنظيمية في أبعادها الخمسة (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري). وقد قام الباحث بمراجعة أدوات عدد من الدراسات في الموضوع، واعتماد ترجمة الباحثين فيها لفقرات الاستبانتين، مثل المعايطة (٢٠٠٥م)، وختام السحيمات (٢٠٠٧م)، اللوزي (٢٠٠٩م)، وأبو تايه (٢٠١٢م)، وغيرهم. ثم قام الباحث بتكييفها للبيئة المحلية.

وصف الاستبانة:

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزئين رئيسيين هما:

الجزء الأول: البيانات الشخصية

وتمثلت في (العمر، سنوات الخبرة في التعليم، طبيعة المؤهل الدراسي، التخصص).

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

وتتكون من محورين رئيسين هما:

المحور الأول: العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية

ويتكون من (١٨) عبارة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد بيانها كالتالي:

- **البعد الأول:** العدالة التوزيعية، ويتكون من (٥) عبارات.
- **البعد الثاني:** العدالة الإجرائية، ويتكون من (٦) عبارات.
- **البعد الثالث:** العدالة التعاملية، ويتكون من (٧) عبارات.

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) لتحديد مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات المحددة بهذا المحور من الاستبانة.

المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية

ويتكون من (٢٨) عبارة مقسمة إلى خمسة أبعاد بيانها كالتالي:

- **البعد الأول:** الإيثار، ويتكون من (٥) عبارات.
- **البعد الثاني:** الكياسة، ويتكون من (٥) عبارات.
- **البعد الثالث:** روح التسامح وقبول ظروف العمل، ويتكون من (٧) عبارات.
- **البعد الرابع:** وعي الضمير، ويتكون من (٥) عبارات.
- **البعد الخامس:** السلوك الحضاري، ويتكون من (٦) عبارات.

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي (دائماً، غالباً، إلى حدٍّ ما، نادراً، أبداً) لتحديد مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات المحددة بهذا المحور من الاستبانة.

تم تحديد درجة الاستجابة، بحيث تعطى الدرجة (٥) للاستجابة (أوافق بشدة/ دائماً)، والدرجة (٤) للاستجابة (أوافق/ غالباً)، والدرجة (٣) للاستجابة (محايد/ أحياناً)، والدرجة (٢) للاستجابة (غير موافق/ نادراً)، والدرجة (١) للاستجابة (لا أوافق بشدة/ أبداً)، وذلك بناء على الفئات التالية:

- من ١ إلى أقل من ١.٨ تمثل درجة الموافقة (لا أوافق بشدة/ أبداً).
- من ١.٨ إلى أقل من ٢.٦ تمثل درجة الموافقة (لا أوافق/ نادراً).
- من ٢.٦ إلى أقل من ٣.٤ تمثل درجة الموافقة (محايد/ أحياناً).
- من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢ تمثل درجة الموافقة (أوافق/ غالباً).
- من ٤.٢ إلى ٥ تمثل درجة الموافقة (أوافق بشدة/ دائماً).

- صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق الاستبانة قام الباحث باستخدام الطرق التالية:

١) الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء فقراتها، وعرضها على سعادة المشرف على الرسالة عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على (١٢) مُحكِّماً من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المحلية والأردنية (أم القرى، جامعة الطائف، جامعة الباحة، الجامعة الهاشمية الأردنية)، وتم توجيه خطاب للمحكمين، موضح به مشكلة وأهداف الدراسة (ملحق ٢)، وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة، وسلامة صياغتها اللغوية، وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها؛ بالحذف أو بالإضافة، أو بإعادة الصياغة، أو غير ما ورد مما يرونه مناسباً.

وبعد استعادة النسخ المحكّمة من المحكمين الموضّحة أسماؤهم في (ملحق١)، تم مناقشة ملاحظاتهم مع سعادة المشرف على الرسالة، وفي ضوء اقتراحات بعض المحكِّمين، أعاد الباحث صياغة الاستبانة، حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض العبارات في الاستبانة، وذلك فيما اتفق عليه أكثر من (٨٠%) من المحكِّمين الأفاضل.

وقد تم حذف العبارات (٩) من الاستبانة بصورتها الأولية (ملحق ٣)، وتعديل صياغة بعض العبارات مثل (٤، ٨، ٩، ١٣، ١٧) من استبانة العدالة التنظيمية، والعبارات

(٤، ٦، ١٠، ١٦، ١٨، ٢٠، ٢٥، ٢٦) من استبانة المواطنة التنظيمية، وإضافة (١٨) في الأولى، و(٢٧) في الثانية، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التأكد من صدقها الظاهري مكونة من (٤٦) عبارة مقسمة إلى محورين.

٢) صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) معلماً من أفراد مجتمع الدراسة، ويوضح نتائجها جدولي (٦)، و(٧) التاليين:

جدول (٦)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة للمحور الأول العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية

المحور الأول: العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية					
البعد الأول العدالة التوزيعية		البعد الثاني العدالة الإجرائية		البعد الثالث العدالة التعاملية	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠.٧٣٢	٦	٠.٧٩٥	١٢	٠.٧٧١
٢	٠.٨٩٨	٧	٠.٨٣٧	١٣	٠.٨٠٤
٣	٠.٨٦٨	٨	٠.٨٤٤	١٤	٠.٨٢٥
٤	٠.٧١٦	٩	٠.٦٤٣	١٥	٠.٨٢٢
٥	٠.٨٨٩	١٠	٠.٩٤٠	١٦	٠.٨٦٢
		١١	٠.٩٠١	١٧	٠.٨٩٩
				١٨	٠.٦٢٥

** دال إحصائيا عند مستوى دلالة ٠.٠١.

يتبين من جدول (٦) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة للمحور الأول، جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١). وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط عالية، حيث تراوحت في البعد الأول بين (٠.٧١٦– ٠.٨٩٨)، أما البعد الثاني فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٦٤٣– ٠.٩٤٠)، وفي البعد الثالث بين (٠.٦٢٥– ٠.٨٩٩)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول من الاستبانة.

جدول (٧)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة للمحور الثاني:

سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية

المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية									
البعد الأول الإيثار		البعد الثاني الكياسة		البعد الثالث التسامح		البعد الرابع وعي الضمير		البعد الخامس السلوك الحضاري	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠.٩٠٩	٦	٠.٤٧٥	١١	٠.٩٣٣	١٨	٠.٤٨٢	٢٣	٠.٨٦٩
٢	٠.٩١٨	٧	٠.٧٠٩	١٢	٠.٨٠٩	١٩	٠.٨٠٢	٢٤	٠.٦٩٠
٣	٠.٩٠٩	٨	٠.٧٣٠	١٣	٠.٩٢٤	٢٠	٠.٨٧١	٢٥	٠.٨٩٤
٤	٠.٩٤٨	٩	٠.٥٨٠	١٤	٠.٨٩٢	٢١	٠.٨٩٦	٢٦	٠.٨٩٨
٥	٠.٨٧١	١٠	٠.٦٦١	١٥	٠.٨٦٤	٢٢	٠.٦٩٨	٢٧	٠.٩٢٥
				١٦	٠.٦٦٣			٢٨	٠.٨٦٣
				١٧	٠.٩٠٩				

** دال إحصائيا عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتبين من جدول (٧) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة للمحور الثاني جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط عاليةً حيث تراوحت في البعد الأول بين (٠.٨٧١– ٠.٩٤٨). أما البعد الثاني فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٤٧٥– ٠.٧٣٠)، وللبعد الثالث بين (٠.٦٦٣– ٠.٩٣٣)، وفي البعد الرابع بين (٠.٤٨٢– ٠.٨٩٦) وفي الخامس بين (٠.٦٩٠– ٠.٩٢٥)، مما يدل على توافر درجةٍ عاليةٍ من صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول من الاستبانة.

٣) الصدق البنائي:

للتأكد من صدق البناء للاستبانة تم حساب معامل ارتباط بيرسون لكلِّ بعدٍ كدرجةٍ فرعيةٍ، والدرجة الكلية للمحور الذي يحتوي على هذا البعد، ويبين نتائجها جدول (٨) التالي:

جدول (٨)

معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي يحتوي على هذا البعد

البُعد	معامل الارتباط
المحور الأول: العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية	
البعد الأول: العدالة التوزيعية	٠.٧٥٨**
البعد الثاني: العدالة الإجرائية	٠.٨٣٨**
البعد الثالث: العدالة التعاملية	٠.٨٥٨**
المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية	
البعد الأول: الإيثار	٠.٦٩٧**
البعد الثاني: الكياسة	٠.٧١٦**
البعد الثالث: التسامح	٠.٧١٠**
البعد الرابع: وعي الضمير	٠.٨٤٥**
البعد الخامس: السلوك الحضاري	٠.٩٢٢**

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١.

يتبين من جدول (٨) أن قيم معاملات الارتباط للأبعاد الثلاث التي يتكون منها المحور الأول والمجموع الكلي للمحور جاءت قيماً مرتفعةً، حيث تراوحت بين (٠.٧٥٨– ٠.٨٥٨)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط الأبعاد الخمس التي يتكون منها المحور الثاني بالمجموع الكلي للمحور بين (٠.٦٩٧– ٠.٩٢٢)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١). مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

– ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي للعبارات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، كما تبين النتائج بجدول (٩) التالي:

جدول (٩)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الاستبانة

البُعد	عدد العبارات	معامل الثبات
البعد الأول: العدالة التوزيعية	٥	٠.٨٧
البعد الثاني: العدالة الإجرائية	٦	٠.٩١
البعد الثالث: العدالة التعاملية	٧	٠.٩١
المجموع الكلي للمحور الأول: العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية	١٨	٠.٩٣
البعد الأول: الإيثار	٥	٠.٩٥
البعد الثاني: الكياسة	٥	٠.٩٥
البعد الثالث: التسامح	٧	٠.٩٤
البعد الرابع: وعي الضمير	٥	٠.٨٠
البعد الخامس: السلوك الحضاري	٦	٠.٩١
المجموع الكلي للمحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية	٢٨	٠.٩١

يبين جدول (٩) السابق أن جميع قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة كانت قيماً عاليةً، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لأبعاد المحور الأول بين (٠.٨٧– ٠.٩١) وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الأول (٠.٩٣)، كما تراوحت قيم معامل الثبات لأبعاد المحور الثاني بين (٠.٨٠– ٠.٩٥) وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الثاني (٠.٩١)، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها تمّ تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الأحصائية التالية:

١- **التكرارات والنسب المئوية:** للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقا للبيانات الشخصية.

٢- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** لحساب متوسطات عبارات الاستبيان وكذلك الدرجات الكلية والدرجات الفرعية للاستبانة بناء على استجابات أفراد عينة الدراسة.

٣- **معامل ارتباط بيرسون:** لحساب الاتساق الداخلي.

٤- **معامل ألفا كرونباخ:** لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.

٥- **معادلة المدى:** وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة وبعد.

٦- **اختبار ت لعينتين مستقلتين:** للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسّطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات (طبيعة المؤهل، التخصص).

٧- **تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-way ANOVA):** للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسّطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة في التعليم).

الفصل الرابع

-نتائج الدراسة، ومناقشتها-

- إجابة السؤال الأول
- إجابة السؤال الثاني
- إجابة السؤال الثالث
- إجابة السؤال الرابع

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وتحديد درجة ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم، وكذلك الكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية من قبل مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة ودرجة المواطنة التنظيمية لدى المعلمين فيها، ومن ثم الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين التي يمكن عزوها إلى بعض المتغيرات الوظيفية والشخصية لهم. وقد تم إعداد استبانة لتحقيق هذه الأهداف وتم تطبيقها على أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية في محافظة المخواة، وكانت النتائج على النحو التالي:

إجابة السؤال الأول، والذي نصه:

"ما درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟".

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول (درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة للعدالة التنظيمية)، والتي حددها الباحث في ثلاثة أبعاد، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول (٤-١) التالي:

جدول (٤-١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول (درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين)

رقم البُعد	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
٣	العدالة التعاملية	٤.٠٧	٠.٧٩١	١	مرتفعة
٢	العدالة الإجرائية	٣.٨٣	٠.٨٨٢	٢	مرتفعة
١	العدالة التوزيعية	٣.٤٨	٠.٧٧٤	٣	مرتفعة
المجموع الكلي: (درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين)		**٣.٧٩**	**٠.٦٧٩**	---	**مرتفعة**

يتبين من جدول (٤-١) السابق أن ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة للعدالة التنظيمية جاءت بدرجة ممارسة (مرتفعة) من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي للمحور الأول (٣.٧٩)، بانحراف معياري قدره (٠.٦٧٩)، وهي قيمة متدنية مما يدل على تجانس استجابات معلمي المدارس الثانوية حول ممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية بجميع أبعادها، والمحددة بالمحور الأول من الاستبانة.

وجاءت ممارسة مديري المدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة للعدالة التعاملية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٠٧)، يليها في الترتيب الثاني ممارستهم للعدالة الإجرائية بمتوسط حسابي (٣.٨٣)، وفي الترتيب الأخير جاءت ممارستهم للعدالة التوزيعية بمتوسط حسابي (٣.٤٨) وجميعها بدرجة ممارسة (مرتفعة) من وجهة نظر المعلمين.

وهذا يعني أن مديري المدارس الثانوية في محافظة المخواة يتصفون بالعدالة في توزيع التكاليف والأعباء والحوافز على المعلمين، ولا يتحيزون في قراراتهم الإدارية، ويبنونها على معلومات كافية ودقيقة قبل اتخاذ القرارات، ويسمحون للمعلمين بإبداء آرائهم حيال هذه القرارات ويشركونهم فيها ابتداءً، كما أنهم يعاملون معلميهم باحترام، وبصدق وشفافية، ويُقدِّرون ظروفهم واحتياجاتهم، ويراعون حقوقهم الوظيفية، ويحرصون على إقامة علاقات حسنة معهم.

ويمكن أن يفسر حصول مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة على درجة (مرتفعة) في ممارستهم للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة من وجهة نظر المعلمين، بأن هؤلاء المديرين على دراية بمكانة العدالة التنظيمية في الممارسات الإدارية، ويستشعرون أهميتها كقيمة دينية وفضيلة اجتماعية. ويرى الباحث أن من أبرز أسباب هذه الممارسة العالية حرصَ الإدارة التعليمية على اصطفاء المديرين واستقطاب المميزين منهم لقيادة دفة المدارس الثانوية، وعنايتها بتطوير أدائهم ورفع كفاءتهم وتنميتهم ذاتياً من خلال الدورات والبرامج التدريبية التي تعقدها لهم وتشجعهم عليها.

وتتفق نتيجة هذا الدراسة مع نتيجة دراسة سوزان (٢٠٠٦)، والمهدي (٢٠٠٦)، ويلماز (Ylmaz, 2010)، ويلماز، وتازدان (Ylmaz & Tasdan, 2009) في أن إدراك العاملين لعدالة رؤسائهم جاء مرتفعاً. كما تتفق مع كثير من الدراسات في أن العدالة التوزيعية تأتي في أدنى المراتب ممارسةً، من بين سائر الأبعاد، مثل دراسة زايد (١٩٩٥)، والعجمي (١٩٩٨)، القطاونة (٢٠٠٣)، والمعايطة (٢٠٠٥)، وجهاد وآخرون (٢٠١٠).

وتختلف هذه الدراسة يسيراً مع دراسة المعايطة (٢٠٠٥)، أبو تايه (٢٠١٢)، ونمر (٢٠١٠)، والتي أشارت جميعها إلى مستوى متوسط في ممارسة المديرين للعدالة التنظيمية، بينما جاءت العدالة التنظيمية متدنيةً في دراسة محارمة (٢٠٠٠).

ويمكن إرجاع الاختلاف في تصورات العاملين للعدالة التنظيمية لدى مديريهم لاختلاف البيئات التنظيمية؛ فإن البيئة التعليمية أكثر تسامحاً، وأرفق تعاملاً، وأقل صراعاً وتنافساً منها في منظمات الأعمال. وأما اختلاف نتائج الدراسة مع نظيراتها من الدراسات التي أجريت في البيئات التعليمة والتربوية، مثل دراسة المعايطة(٢٠٠٥)، فهو يسيرٌ، وربما يعود للتفاوت البيّن في الأجور والرواتب والحوافز بين البيئة الأردنية والبيئة السعودية، وإلى أن البيئة التعليمة السعودية أكثر مراعاةً لظروف المعلمين وتلبيةً لاحتياجاتهم، علماً بأن ثمة دراسات في البيئة التعليمة الأردنية اتفقت مع نتائج هذه الدراسة، وأظهرت عدالةً مرتفعةً يمارسها مديرو المدارس الأردنية مثل دراسة سوزان (٢٠٠٦)، واللوزي (٢٠٠٧)، وقد يعود هذا التباين في تحديد ممارسة العدالة التنظيمية في البيئة التعليمية الأردنية لاختلاف العينة ونوعيتها، والمعيار المعتمد في القياس، كما أشار إلى ذلك المعايطة (٢٠٠٥) في دراسته.

ولمزيد من التفصيل، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة للعدالة التنظيمية بكل بعد على حدة من أبعاد المحور الأول كما تبينه نتائج الجداول التالية:

البعد الأول: ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة للعدالة التوزيعية

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل ممارسة ممارسات مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة للعدالة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين، ثم ترتيب تلك الممارسات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج جدول (٤-٢) التالي:

جدول (٤-٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات مديري المرحلة الثانوية في محافظة المخواة للعدالة التوزيعية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
١	جدول عملي يتناسب مع ساعات الدوام	٤.١١	٠.٩٢٨	١	أوافق
٥	واجباتي الوظيفية ملائمة	٣.٧٨	٠.٨٩٥	٢	أوافق
٣	عبء العمل الذي أقوم به مناسب	٣.٦٦	١.٠٠٤	٣	أوافق
٢	الأجر الذي أحصل عليه مناسب لاحتياجاتي	٣.٢٧	١.٢٧٧	٤	محايد
٤	الحوافز التي أحصل عليها كافية	٢.٥٧	١.٢٥١	٥	لا أوافق
المجموع الكلي للبعد الأول: ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة للعدالة التوزيعية		**٣.٤٨**	**٠.٧٧٤**	---	**أوافق**

يتبين من جدول (٤-٢) السابق أن ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة للعدالة التوزيعية جاءت بدرجة ممارسة (مرتفعة) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الأول (٣.٤٨) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٧٧٤) وهي قيمة متدنية مما يدل على تجانس استجابات معلمي المدارس الثانوية في محافظة المخواة حول ممارسة مديريهم للعدالة التوزيعية.

وجاءت موافقة أفراد عينة الدراسة من معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة حول العبارات الدالة على ممارسة مديريهم للعدالة التوزيعية

بدرجات موافقة (أوافق، وإلى حد ما، ولا أوافق)، حيث جاءت ثلاث عبارات بدرجة موافقة (أوافق) وهي:

١- (جدول عملي يتناسب مع ساعات الدوام) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.١١).
٢- (واجباتي الوظيفية ملائمة) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٣.٧٨).
٣- (عبء العمل الذي أقوم به مناسب) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٣.٦٦).

وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة (الأجر الذي أحصل عليه مناسب لاحتياجاتي) بمتوسط حسابي (٣.٢٧) ودرجة موافقة (محايد)، وبلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (١.٢٧٧) وهي قيمة عالية نسبياً مما يدل على تباين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تلك العبارة، وفي الترتيب الخامس والأخير جاءت العبارة (الحوافز التي أحصل عليها كافية) بمتوسط حسابي (٢.٥٧) ودرجة موافقة (لا أوافق) وبلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (١.٢٥١) وهي قيمة عالية نسبياً مما يدل على تباين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تلك العبارة.

وتشير هذه النتائج أن لدى المعلمين ارتياحاً كبيراً تجاه جداول الحصص التي يشغلونها، ورضا عن الواجبات والأعباء والتكاليف التي تتطلبها مهنة التدريس، ولكنهم غير راضين عن الأجور التي يتقاضونها، والتي ترددوا في التعبير عن اعتبارها كافيةً لاحتياجاتهم، ولا عن الحوافز التي ترصد لهم، إما لعدمها أو لندرتها في الغالب، وذلك ظاهر؛ فإن المعلم لا يمنح أية حوافز ذات قيمة لا من قبل الإدارة التعليمية، ولا من قبل الإدارة المدرسية المباشرة إلا من بعض الشهادات التي تقدم نهاية كل عام دراسي، والتي فقدت قيمتها المعنوية، لأنها تمنح لكل معلم ولا تراعي جوانب التميز والفروق الفردية بين المعلمين، إضافةً إلى بساطتها في الإخراج ويُسر كلفتها.

وإجمالاً يرجع الباحث حصول (ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة للعدالة التوزيعية) على درجة ممارسة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين للنظام المتبع في تحديد الأجور والرواتب والحوافز، فإنه موحّد ومحدّد، وليس للإدارة المدرسية فيه تأثيرٌ ظاهرٌ، وكذلك الشأن في الأعباء والتكاليف المناطة بالمعلم، فإنها مقدّرةٌ ومقرّرةٌ سلفاً، وليس للمدير دورٌ بارزٌ في تحديدها أو توزيعها؛ مما يجعل المعلم يشعر بالأطمئنان والرضا نحوها. ومن الأمثلة على ذلك تحديد الأنصبة من الحصص لكل تخصص، وتوزيع الحصص الأُوَل والأخيرة، وحصص الاحتياط، ومهام الإشراف اليومي، فإن توزيع ذلك كله يتم وفق تعليماتٍ

منضبطة ولوائح محددةٍ يحيط بها المديرون والمعلمون على حدٍّ سواءٍ، ويدركونها جيداً.

ويدل مجيء العبارة (جدول عملي يتناسب مع ساعات الدوام) في الترتيب الأول على أن توزيع أنصبة الحصص على المعلمين يتم بصورة عادلة أيضاً؛ ومردٌ هذه العدالة إلى اللوائح المقننة، والتعليمات المحددة والمتبعة في ذلك؛ فإنها تفرض تساوي المعلمين في الأنصبة حسب كل تخصص، وتوزيعها على أيام الأسبوع بشكل ملائم ومناسب.

وأما عبارة (الحوافز التي أحصل عليها كافية) فقد جاءت في الترتيب الأخير بدرجة موافقة (لا أوافق) وذلك يشير إلى عدم رضا المعلمين عن الحوافز؛ فإن المعلم لا يتقاضى حوافز مادية ولا معنويةً -في الغالب-، مهما كان نشاطه ومستوى أدائه ونتائج تدريسه، وليس له إلا الأجر الشهري المحدّد.

البعد الثاني: ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة للعدالة الإجرائية

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل ممارسة ممارسات مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة للعدالة الإجرائية من وجهة نظر المعلمين، ثم ترتيب تلك الممارسات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٤-٣) التالي:

جدول (٤-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات مديري المرحلة الثانوية في محافظة المخواة للعدالة الإجرائية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
٩	يزود مدير المدرسة المعلمين بمعلومات عن القرارات المتعلقة بهم	٤.١٠	٠.٩٢١	١	أوافق
٦	يتخذ مدير المدرسة قرارات العمل بأسلوب غير متحيز	٣.٩٣	١.٠٣٣	٢	أوافق
٧	تطبق القرارات التنظيمية على جميع المعلمين	٣.٨٩	١.٠٨٩	٣	أوافق
٨	يجمع مدير المدرسة معلومات دقيقة ووافية؛ لاتخاذ قرارات العمل	٣.٧٦	١.١٢٣	٤	أوافق
١١	يسمح مدير المدرسة للمعلمين أن يُبدوا آراءهم حول القرارات المتعلقة بهم	٣.٧٤	١.١٤٠	٥	أوافق
١٠	يشرك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات	٣.٥٩	١.٢٣٠	٦	أوافق
	المجموع الكلي للبعد الثاني: ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة للعدالة الإجرائية	**٣.٨٣**	**٠.٨٨٢**	---	**أوافق**

يتبين من جدول (٤-٣) السابق أن ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة للعدالة الإجرائية جاءت بدرجة ممارسة (مرتفعة) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني (٣.٨٣) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٨٨٢) وهي قيمة متدنية مما يدل على تجانس استجابات معلمي المدارس الثانوية في محافظة المخواة حول ممارسة مديريهم للعدالة الإجرائية.

وجاءت موافقة أفراد عينة الدراسة من معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة حول جميع العبارات الدالة على ممارسة مديريهم للعدالة الإجرائية بدرجة موافقة (أوافق)، ترتبت تلك العبارات تنازلياً؛ تبعا للمتوسط الحسابي على النحو الآتي:

١- (يزود مدير المدرسة المعلمين بمعلومات عن القرارات المتعلقة بهم) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.١٠).

٢- (يتخذ مدير المدرسة قرارات العمل بأسلوب غير متحيز) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٣.٩٣).

٣- (تطبق القرارت التنظيمية على جميع المعلمين) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٣.٨٩).

٤- (يجمع مدير المدرسة معلومات دقيقة ووافية؛ لاتخاذ قرارات العمل) في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٣.٧٦).

٥- (يسمح مدير المدرسة للمعلمين أن يُبدوا آراءهم حول القرارات المتعلقة بهم) في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٣.٧٤).

٦- (يشرك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات) في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (٣.٥٩) وبلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة الأخيرة (١.٢٣٠) وهي قيمة مرتفعة نسبياً؛ تدل على تباين استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، ومع ذلك فقد جاءت جميع العيارات بدرجة موافقة (أوافق).

وتعني هذه النتائج أن مدير المدرسة يتخذ قرارات العمل بحياد ودون تحيز، ويطبق القرارات الإدارية على الجميع بلا محاباة، وغالباً ما تكون قرارته عادلة؛ لأنها مبنية على معلومات دقيقة ووافية عن المعلم وما يقوم به من أعمال وأنشطة وإسهامات في المدرسة خلال العام الدراسي، كما تعني أن هذا المدير يسمح

للمعلمين بمناقشة قراراته الإدارية وإبداء آرائهم حولها، ويشركهم في اتخاذها في أغلب الأحوال، ويطلعهم على حيثيات هذه القرارات.

وربما يُفسّر حصول (ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة للعدالة الإجرائية) على درجة ممارسة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين بأن المعلمين على دراية جيدة بالإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات، وليس للمديرين أن يتوسعوا فيها أو يصدروها وفقاً لاعتباراتٍ شخصية، بل لزامٌ عليهم أن يتخذوها وفق إجراءاتٍ موضوعيةٍ وعادلةٍ، وموضحةٍ ومقنّنةٍ. ويرى الباحث أن ذلك قد يعزى إلى إدراك المديرين أيضاً لأهمية الأسلوب التشاركي في الإدارة، وجدواه في رفع كفاءة العمل وتوفير المناخ المثالي للتنظيم، والذي ينعكس إيجاباً على سلوك العامل، وهو معنى أكدته كثيرٌ من الدراسات والكتابات الإدارية مثل دراسة أوينز (Owens, 1995)، والخطيب(٢٠٠٥: ٧)، وأشار إليه الطويل (١٩٩٧: ٧٠).

وجاءت العبارة (يزود مدير المدرسة المعلمين بمعلومات عن القرارات المتعلقة بهم) في الترتيب الأول؛ مما يدل على الشفافية العالية لدى المديرين في اتخاذ القرارات، وأنهم يحيطون المعلمين علماً بالحيثيات التي بنيت عليها هذه القرارات، وأنهم لا يتحرجون من إطلاع معلميهم على القرارات المتعلقة بهم، مثل تقييم الأداء، والحسم والغياب، وربما يعزى ذلك إلى الاحترام المتبادل بين المدير ومعلميهم، وتقدير كل منهما لعمل الآخر ومهامه، وإلى ثقة المدير في القرارت التي يتخذها، وأنها مبنيةٌ على إجراءات تنظيمية سليمةٍ، ومتفقٍ عليها.

وأما العبارة (يشرك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات) فقد جاءت في الترتيب الأخير، وهو يشير إلى أن بعض المديرين يمارسون نوعاً من التحفّظ في إشراك المعلمين في قراراتهم، ونزوعاً إلى السرية في اتخاذها ربما لأنهم لا يرون جدوى من إشراكهم، أو لأنهم يرونها الطريقة الأيسر والأقصر؛ حفظاً للوقت ودرءاً للصراعات التنظيمية، ويظن الباحث أن لانعدام الثقة التنظيمية بين المدير وبعض المعلمين دوراً في تأخّر هذه المشاركة شيئاً يسيراً.

البعد الثالث: ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة للعدالة التعاملية

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل ممارسة ممارسات مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة للعدالة التعاملية من وجهة نظر المعلمين، ثم ترتيب تلك الممارسات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٤-٤) التالي:

جدول (٤-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات مديري المرحلة الثانوية في محافظة المخواة للعدالة التعاملية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
١٢	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين باحترام	٤.٤٥	٠.٨٠٣	١	أوافق بشدة
١٨	يُقيم مدير المدرسة علاقات حسنة مع المعلمين	٤.٣١	٠.٧٨٢	٢	أوافق بشدة
١٣	يتعامل مدير المدرسة بأسلوب واضح وصريح، عند اتخاذ القرارات	٤.٢٣	٠.٨٧٦	٣	أوافق بشدة
١٤	يراعي مدير المدرسة ظروف المعلمين، عند اتخاذ القرارات	٣.٩٦	١.١٢١	٤	أوافق
١٥	يناقش مدير المدرسة مع المعلمين مضامين القرارات التي تتخذ بشأن العمل	٣.٩١	١.٠٢١	٥	أوافق
١٦	يقدم مدير المدرسة تبريراً مُرضياً للقرارات التي يتخذها	٣.٨٢	٠.٩٩٦	٦	أوافق
١٧	عندما يتخذ المدير قراراً بشأن المعلمين، يظهر اهتماماً بحقوقهم الوظيفية	٣.٨٠	١.١٠٢	٧	أوافق
المجموع الكلي للبعد الثالث: ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة للعدالة التعاملية		**٤.٠٧**	**٠.٧٩١**	---	**أوافق**

يتبين من جدول (٤-٤) السابق أن ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة للعدالة التعاملية جاءت بدرجة ممارسة (مرتفعة) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث (٤.٠٧) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٧٩١)، وهي قيمة متدنية تدل على تجانس استجابات معلمي المدارس الثانوية في محافظة المخواة حول ممارسة مديريهم للعدالة التعاملية.

وجاءت موافقة أفراد عينة الدراسة من معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة حول العبارات الدالة على ممارسة مديريهم للعدالة التعاملية

بدرجات موافقة (أوافق بشدة، وأوافق) وكان ترتيب تلك العبارات تنازليا تبعا للمتوسط الحسابي على النحو التالي:

١- (يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين باحترام) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٤٥) ودرجة موافقة (أوافق بشدة).
٢- (يُقيم مدير المدرسة علاقات حسنة مع المعلمين) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٤.٣١) ودرجة موافقة (أوافق بشدة).
٣- (يتعامل مدير المدرسة بأسلوب واضح وصريح، عند اتخاذ القرارات) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٤.٢٣) ودرجة موافقة (أوافق بشدة).
٤- (يراعي مدير المدرسة ظروف المعلمين، عند اتخاذ القرارات) في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٣.٩٦). ودرجة موافقة (أوافق).
٥- (يناقش مدير المدرسة مع المعلمين مضامين القرارات التي تتخذ بشأن العمل) في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٣.٩١). ودرجة موافقة (أوافق).
٦- (يقدم مدير المدرسة تبريراً مُرضياً للقرارات التي يتخذها) في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (٣.٨٢) ودرجة موافقة (أوافق).
٧- (عندما يتخذ المدير قراراً بشأن المعلمين، يظهر اهتماماً بحقوقهم الوظيفية) في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (٣.٨٠) ودرجة موافقة (أوافق).

وتظهر نتائج هذه الجدول مثالية التعامل بين مدير المدرسة الثانوية ومعلميها، وأنه قائم على الاحترام المتبادل، ومراعاة الظروف والاحتياجات الخاصة واحترام الحقوق الوظيفية. وقد يُعزى ذلك إلى أن كثيراً من المديرين يملكون صفات القيادة ومقوماتها، ويؤمنون بأهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة؛ وإلى التدريبَ الجيِّد الذي يتلقّونه في التعامل والاتصال، وإلى الأخلاقيات السائدة في المجتمع السعودي القائمة على الاحترام المتبادل وتقدير الظروف.

وقد جاءت العبارة (يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين باحترام) في الترتيب الأول؛ مما يعني أن المديرين يملكون رصيداً جيداً من الخلق الحسن، ويدركون أهمية الاحترام المتبادل مع المرؤوسين في توفير مناخ تنظيمي سليم، وفي حفز العاملين لمبادلة هذا الاحترام ببذل مزيدٍ من الجهود في بيئة العمل لرفع كفاءته وتحسين جودته. أما العبارة (عندما يتخذ المدير قراراً بشأن المعلمين، يظهر اهتماماً بحقوقهم الوظيفية) فقد جاءت في الترتيب الأخير، وهي وإن كانت مرتفعة في ممارسة المديرين، إلا أنهم لا يولونها أهميةً كما في حيثيات القرار الأخرى،

ولا يقدمونها على مصلحة القرار العامة، والتي تتمثل في الإنجاز ورفع كفاءة العمل وفاعلية الأداء، -وإن لم تُراعَ حقوقُ المعلمين الوظيفةُ بصورةٍ مثاليةٍ-.

إجابة السؤال الثاني والذي نصه:

"ما درجة ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية؟".

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الثاني (درجة ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية) والتي حددها الباحث في خمسة أبعاد، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول (٤-٥) التالي:

جدول (٤-٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني (درجة ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية)

رقم البُعد	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
٣	روح التسامح	٤.٤٩	٠.٤٩٤	١	مرتفعة جدا
٤	وعي الضمير	٤.٤٤	٠.٥٢٧	٢	مرتفعة جدا
٢	الكياسة	٤.٤٤	٠.٦١٠	٣	مرتفعة جدا
٥	السلوك الحضاري	٤.٢٤	٠.٧٥٣	٤	مرتفعة جدا
١	الإيثار	٣.٧٨	٠.٩٦٨	٥	مرتفعة
المجموع الكلي (درجة ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية)		**٤.٢٩**	**٠.٤٧٩**	---	**مرتفعة جدا**

يتبين من جدول (٤-٥) أن ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية (مرتفعة جداً) من وجهة نظرهم. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع الكلي للمحور الثاني (٤.٢٩)، بانحراف معياري قدره

(٠.٤٧٩)، وهي قيمةٌ متدنيةٌ تشير إلى تجانس استجابات المعلمين على جميع ممارساتهم لسلوك المواطنة التنظيمية، والمحددة بالمحور الثاني من الاستبانة.

كما يتبين من الجدول السابق أن ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المحددة بالمحور الثاني من الاستبانة جاءت بدرجات ممارسة (مرتفعة جداً، ومرتفعة). وقد جاءت ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (روح التسامح) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٤٩)، يليها في الترتيب الثاني ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (وعي الضمير) بمتوسط حسابي (٤.٤٤) وانحراف معياري (٠.٥٢٧)، ثم في الترتيب الثالث ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (الكياسة)، بمتوسط حسابي (٤.٤٤) وانحراف معياري (٠.٦١٠)، وفي الترتيب الرابع جاءت ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (السلوك الحضاري) بمتوسط حسابي (٤.٢٤). وجاءت جميعها بدرجة ممارسة (مرتفعة جداً)، وفي الترتيب الخامس والأخير جاءت ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (الإيثار) بمتوسط حسابي (٣.٧٨) بدرجة ممارسة (مرتفعة).

وهذا يعني أن المعلمين يمارسون سلوكيات الدور الإضافي بصورة مرتفعة، فهم يتعاونون مع زملائهم من المعلمين الجدد أو ممن لديهم اعباء إضافية ومع مديريهم كذلك ولو على حساب وقتهم الشخصي، كما أنهم يتجنبون إثارة المشكلات في مدارسهم، ويتحسسون للأثر الذي قد تتركه تصرفاتهم في زملائهم، ويحترمون خصوصية بعضهم، ويسهمون في حل مشكلات العمل ويتشارون حيالها، ولديهم روح تسامحٍ عالية، فلا يتذمرون من الظروف الأدنى في بيئة العمل، ويقومون بواجباتهم دون شكوى، ويقبلون النقد بصدرٍ رحبٍ، ويغضون الطرف عن هفوات زملائهم، ويعتذرون حال الخطأ على أيِّ أحد في مكان العمل، كما أن لديهم التزاماً تنظيمياً عالياً يتمثل في التزامهم بمواعيد العمل المحددة، كالحضور والانصراف ودخول الحصص وتسليم الأعمال، ونحوها، ويقضون ساعات العمل فيما فيه مصلحته، ويحرصون على الحضور الدائم وعدم الغياب، ويحافظون على ممتلكات المدرسة وتجهيزاتها. ومن أظهر صور ممارساتهم التنظيمية حرصهم على مواكبة التغييرات التنظيمية، واحترامهم للوائح العمل وتنظيماته، وحرصهم على سمعة مدرستهم، وهم حريصون كذلك على حضور اجتماعات العمل والمشاركة فيها بفعالية.

ويرجع الباحث حصول (درجة ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية) على درجة ممارسة مرتفعة جداً إلى قيم المعلمين الدينية وثقافتهم التنظيمية، فهم يستشعرون عظيم الأمانة التي يحملونها وخطر المهنة التي يمارسونها، وهم فوق ذلك يسعون لتحقيق ذواتهم من خلال القيام بهذه الأدوار لأنها تتطابق مع قيمهم وثقافتهم. وقد تكون العدالة التنظيمية السائدة في المدرسة هي أحد أسباب هذه الممارسة التطوعية، فإن النمط القيادي يؤثر ولا شك على المناخ التنظيمي وعلى بيئة العمل وعلى سلوك الأفراد فيها، والقائد الجيد هو الذي يحفز اتباعه على بذل الجهود الإضافية، وعلى التعاون في محيط قيادته، ويحسن التواصل معهم، ويحافظ على جو يسوده الاحترام المتبادل، والعلاقات الإنسانية المتينة.

وتتفق هذه الدراسة في نتائجها مع دراسة المعايطة (٢٠٠٥)، والمهدي (٢٠٠٦)، وختام السحيمات (٢٠٠٧)، ويلماز وتازدان (Ylmaz & Tasdan, 2009)، ونمر (٢٠١٠)، والصرايرة (٢٠١١)، والحراحشة وخريشا (٢٠١٢) أبو تايه (٢٠١٢) في أن مستوى المواطنة التنظيمية مرتفعٌ لدى العاملين في البيئات التي أجروا فيها دراساتهم، وتختلف عن دراسة عريشة (١٩٩٦)، والعامري (٢٠٠٢)، والخييلي (٢٠٠٣)؛ فإن نتائجها أظهرت تدنٍ في ممارسة المواطنة التنظيمية، وربما يعزى سبب هذا التغاير إلى اختلاف مجتمعات الدراسة وعيناتها واختلاف الأداة والمعيار الذي قيست به كل دراسة. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسات الثلاث، أجريت في مؤسسات حكومية، فكانت عينة الأولى قصديةً من شاغلي المراتب الوظيفية بين السادسة والثالثة عشرة في الإدارات غير السيادية في المملكة، وأجريت الدراسة الثانية في مجتمع العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، وطبقت الثالثة في الأجهزة الحكومية المحلية لأمارة أبو ظبي، ومن المعلوم أن أغلب العاملين في الوظائف الحكومية يعانون من الإقصاء والتهميش، وتدني الأجور وضعف الحوافز، ومن البيروقراطية التي تحول دون ترقيتهم؛ مما يشعرهم بغياب العدالة، ويصيبهم بالإحباط وعدم الرضا، وربما انعكس على أدائهم للدور الرسمي بالسلب فضلاً عن الأدوار الإضافية والفاضلة التي لا تجب عليهم في العقد الوظيفي.

ولمزيد من التفصيل قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية في كل بعد على حدة من أبعاد المحور الثاني كما تبينه نتائج الجداول التالية:

البعد الأول: ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (الإيثار)

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل ممارسة من ممارسات معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (الإيثار)، ثم ترتيب تلك الممارسات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تظهر نتائج جدول (٤-٦) التالي:

جدول (٤-٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (الإيثار)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
١	أساعد زملائي المعلمين على القيام بواجباتهم العملية	٤.٠٣	١.١٠٣	١	مرتفعة
٤	أساعد المعلمين الجدد على تجاوز العقبات التي تواجههم	٣.٨٧	١.١٦٨	٢	مرتفعة
٥	أزود زملائي بالمعلومات التي تساعدهم على إنجاز العمل	٣.٨٤	١.١٢٨	٣	مرتفعة
٢	أتعاون مع مدير المدرسة في أداء الأعمال الإدارية	٣.٦٠	١.٢٧٨	٤	مرتفعة
٣	أتعاون مع المعلمين الذين لديهم أعباء إضافية في العمل	٣.٥٨	١.١١٤	٥	مرتفعة
المجموع الكلي للبعد الأول: الإيثار		**٣.٧٨**	**٠.٩٦٨**	---	**مرتفعة**

يتضح من جدول (٤-٦) السابق أن ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (الإيثار) جاءت بدرجة ممارسة (مرتفعة) من وجهة نظرهم، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الأول (٣.٧٨) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٩٦٨) وهي قيمة متدنية تدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة على ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (الإيثار).

وقد جاءت جميع ممارسات معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (الإيثار) بدرجة ممارسة (مرتفعة)، ونالت الترتيب الأول الممارسة (أساعد زملائي المعلمين على القيام بواجباتهم العملية) بمتوسط حسابي (٤.٠٣)، يليها في الترتيب الثاني الممارسة (أساعد المعلمين الجدد على تجاوز العقبات التي تواجههم) بمتوسط حسابي (٣.٨٧)، وكلاهما بدرجة ممارسة (مرتفعة)، ثم جاءت باقي الممارسات المحددة بهذا البعد بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٣.٨٤ – ٣.٥٨) وجميعها بدرجة ممارسة (مرتفعة). وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة (أتعاون مع المعلمين الذين لديهم أعباء إضافية في العمل) بمتوسط حسابي (٣.٥٨) ودرجة ممارسة (مرتفعة).

وربما يُفسِّر حصول ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (الإيثار) على درجة ممارسة مرتفعة من وجهة نظرهم استشعارُهم أهمية هذه القيمة، والتي تدعوهم إليها التعاليم الدينية والثقافة المجتمعية وخاصة في البيئة السعودية المتدينة وطبيعتها الخاصة التي جبل أهلها على مد يد العون والمساعدة والغوث والنجدة، في قيمٍ وأخلاقيات، وأعرافٍ وعاداتٍ يتوارثونها، إضافةً إلى ترغيب الدين الإسلامي فيها.

البعد الثاني: ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (الكياسة)

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل ممارسة من ممارسات معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (الكياسة)، ثم ترتيب تلك الممارسات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٤-٧) التالي:

جدول (٤-٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (الكياسة)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
٩	أحترم خصوصية زملائي المعلمين	٤.٧٤	٠.٦٧٥	١	مرتفعة جدا
٦	أتجنب إثارة المشكلات في المدرسة	٤.٧٢	٠.٧٧٤	٢	مرتفعة جدا
٨	أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين	٤.٥٥	٠.٧٤٤	٣	مرتفعة جدا
٧	أتشاور مع زملائي في مشكلات المدرسة	٤.٣٧	٠.٩٣٥	٤	مرتفعة جدا
١٠	أسهم في حل المشكلات التنظيمية بين المعلمين في المدرسة	٣.٨٠	١.٢١٢	٥	مرتفعة
المجموع الكلي للبعد الثاني: الكياسة		**٤.٤٤**	**٠.٦١٠**	---	**مرتفعة جداً**

يتبين من جدول (٤-٧) السابق أن ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (الكياسة) جاءت بدرجة ممارسة (مرتفعة جداً) من وجهة نظرهم، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني (٤.٤٤) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٦١٠) وهي قيمة متدنية تدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة في ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (الكياسة).

وقد جاءت ممارسات معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (الكياسة) بدرجات ممارسة (مرتفعة جداً، ومرتفعة)، وفي الترتيب الأول جاءت الممارسة (أحترم خصوصية زملائي المعلمين) بمتوسط حسابي (٤.٧٤)، يليها في الترتيب الثاني الممارسة (أتجنب إثارة المشكلات في المدرسة) بمتوسط حسابي (٤.٧٢) وكلاهما بدرجة ممارسة (مرتفعة جداً)، وجاءت باقي الممارسات المحددة بهذا البعد بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٤.٥٥ – ٤.٣٧) وجميعها بدرجة ممارسة (مرتفعة جداً). وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة (أسهم في حل المشكلات التنظيمية بين المعلمين في المدرسة) بمتوسط حسابي (٣.٨٠) ودرجة ممارسة (مرتفعة)

وربما يُفسِّر حصولَ ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (الكياسة) على درجة ممارسة مرتفعة جداً من وجهة نظرهم إدراكُهم خطورة الصراعات التنظيمية في بيئات العمل

وأثرها على رضاهم وإنجازهم؛ لذا فهم يفضلون تجنب مثل هذه الصراعات. كما يعزو الباحث هذه الكياسة العالية إلى أساليب التواصل الجيدة بين المدير والمعلمين من جهة، وبين المعلمين فيما بينهم من جهة أخرى، وإلى التنظيم الجيد الذي يحد من التصادم ويمنع ظهور الصراعات التنظيمية، فيبادرها ويقضي عليها في مهدها أو يحصرها في دائرة ضيقة. ويعكس هذا البعد أيضاً الروح المعنوية السائدة في المجتمع المدرسي، والتي تتسم بالاستقرار والأمان ونبذ الصراع -غالباً-.

البعد الثالث: ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (روح التسامح)

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل ممارسة من ممارسات معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (روح التسامح)، ثم ترتيب تلك الممارسات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٤-٨) التالي:

جدول (٤-٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (التسامح)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
١٧	أحافظ على سمعة المدرسة، والعاملين فيها	٤.٧٢	٠.٥٥٣	١	مرتفعة جدا
١٦	أعتذر عندما أخطئ على أيِّ أحدٍ في المدرسة	٤.٦٥	٠.٦٤٩	٢	مرتفعة جدا
١١	أقوم بواجباتي الوظيفية دون تذمر	٤.٥١	٠.٧٢٥	٣	مرتفعة جدا
١٢	أتقبل النقد الموجه إلي باهتمام بالغ	٤.٤٧	٠.٧٣١	٤	مرتفعة جدا
١٣	أتعامل مع مشكلات العمل بواقعية، دون تضخيم	٤.٤٢	٠.٧٢٨	٥	مرتفعة جدا
١٤	أغض الطرف عن أخطاء الآخرين	٤.٣٥	٠.٨١٥	٦	مرتفعة جدا
١٥	أظهر الاحترام في أوقات التوتر والانفعال	٤.٢٨	٠.٨١٣	٧	مرتفعة جدا
المجموع الكلي للبعد الثالث: التسامح		**٤.٤٩**	**٠.٤٩٤**	---	**مرتفعة جداً**

يتبين من جدول (٤-٨) السابق أن ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (روح التسامح) جاءت بدرجة

ممارسة (مرتفعة جداً) من وجهة نظرهم، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث (٤.٤٩) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٤٩٤) وهي قيمة متدنية تدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة على ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (روح التسامح).

وجاءت جميع ممارسات معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (روح التسامح) بدرجة ممارسة (مرتفعة جداً)، حيث جاء في الترتيب الأول الممارسة (أحافظ على سمعة المدرسة، والعاملين فيها) بمتوسط حسابي (٤.٧٢)، يليها في الترتيب الثاني الممارسة (أعتذر عندما أخطئ على أيّ أحدٍ في المدرسة) بمتوسط حسابي (٤.٦٥) وكلاهما بدرجة ممارسة (مرتفعة جداً)، ثم جاءت باقي الممارسات في هذا البعد بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٤.٥١ – ٤.٢٨) وجميعها بدرجة ممارسة (مرتفعة جداً). وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة (أظهر الاحترام في أوقات التوتر والانفعال) بمتوسط حسابي (٤.٢٨) ودرجة ممارسة (مرتفعة جداً).

وتعني نتائج هذا البعد أن المعلمين يمارسون روح التسامح بدرجة عالية، فهم يحافظون على سمعة مدرستهم وسمعة العاملين فيها، ويقومون بواجباتهم دون تذمر، ويتعاملون مع المشكلات بعقلية واعية ومدركة دون تضخيم، ويقبلون النقد الموجه إليهم –أيّاً كان مصدره-، ويعتذرون حال خطئهم على أحدٍ في المدرسة، ولا يشغلون أنفسهم بتتبع هفوات الآخرين وتصيد زلاتهم.

ويمكن عزو حصول ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (روح التسامح) على درجة ممارسة مرتفعة جداً من وجهة نظرهم إلى الروح الإيجابية، والنفوس المسالمة، والعقلية الموضوعية التي تهتم بمواقفها دون غيرها، وتشتغل بما يهمها وتدع ما لا يعنيها، وتنأى عن المشكلات، ولا تلتفت لأخطاء الآخرين، ولا تتبع هفواتهم، ولا تضخم مشكلات العمل، وترى في قيامها بواجباتها صارفاً لها عن الانشغال بالآخرين وتتبع عثراتهم.

البعد الرابع: ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (وعي الضمير)

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل ممارسة من ممارسات معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (وعي الضمير)، ثم ترتيب تلك الممارسات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٤-٩) التالي:

جدول (٤-٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (وعي الضمير)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
٢٢	أحافظ على ممتلكات المدرسة	٤.٧٧	٠.٦٥٠	١	مرتفعة جدا
٢١	أحترم اللوائح والأنظمة في المدرسة	٤.٦٣	٠.٦٣٠	٢	مرتفعة جدا
١٩	ألتزم بمواعيد العمل المحددة (الحضور والانصراف، ودخول الحصص، وتسليم الأعمال)	٤.٣٢	٠.٨٣٤	٣	مرتفعة جدا
١٨	أقضي ساعات العمل في أداء واجباتي الوظيفية	٤.٣١	٠.٧٤٩	٤	مرتفعة جدا
٢٠	أحرص على الحضور، حتى عند وجود الأعذار	٤.١٥	٠.٩٦٠	٥	مرتفعة
المجموع الكلي للبعد الرابع: وعي الضمير		**٤.٤٤**	**٠.٥٢٧**	---	**مرتفعة جداً**

يتبين من جدول (٤-٩) السابق أن ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (وعي الضمير) جاءت بدرجة ممارسة (مرتفعة جداً) من وجهة نظرهم، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الرابع (٤.٤٤) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٥٢٧) وهي قيمة متدنية، تشير إلى تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة على ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (وعي الضمير).

وقد جاءت ممارسات معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (وعي الضمير) بدرجات ممارسة (مرتفعة جداً، ومرتفعة)، وفي الترتيب الأول جاءت الممارسة (أحافظ على ممتلكات المدرسة) بمتوسط حسابي (٤.٧٧)، ويليها في الترتيب الثاني الممارسة (أحترم اللوائح والأنظمة في المدرسة) بمتوسط حسابي (٤.٦٣) وكلاهما بدرجة ممارسة (مرتفعة

جداً)، ثم حصلت باقي الممارسات المحددة بهذا البعد على متوسطات حسابية تتراوح بين (٤.٣٢– ٤.٣١)، وجميعها بدرجة ممارسة (مرتفعة جداً). وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة (أحرص على الحضور حتى عند وجود الأعذار) بمتوسط حسابي (٤.١٥)، ودرجة ممارسة (مرتفعة)، وتعني هذه النتائج أن المعلمين في المدارس الثانوية على درجة عالية من الالتزام التنظيمي، ويظهر هذا الالتزام في حفظهم لممتلكات مدارسهم، واحترامهم للوائح والأنظمة، وحرصهم على الدوام والحضور المنتظم حتى عند وجود الأعذار. وسبب هذا الالتزام في الغالب حصول الرضا عن العمل وبيئة العمل، وربما كان للنمط القيادي في المدرسة دورٌ في تعزيز هذا الالتزام يتمثل في إشراك المعلمين في هموم المدرسة وقراراتها، وقد يُردُّ هذا الالتزام إلى القرارات التنظيمية التي تمنع الغياب والتأخر والإخلال بمواعيد العمل، وتفرض الحسميات عليها، فيشعر المعلمون بضرورة الالتزام بهذه التعليمات خشية التأثير السلبي على أجورهم وتقييم أدائهم من قِبل مديريهم. ولا ينبغي إغفال أثر الوازع الديني على المعلمين، والذي يحثهم على أداء الأمانات واحترام عقود العمل، وهو بلا شك عاملٌ مؤثرٌ في سلوك كثيرٍ من المعلمين في المجتمع السعودي.

البعد الخامس: ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (السلوك الحضاري)

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل ممارسة من ممارسات معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (السلوك الحضاري)، ثم ترتبت تلك الممارسات تنازلياً؛ بناء على المتوسط الحسابي، كما تظهره نتائج جدول (٤-١٠) التالي:

جدول (٤-١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (السلوك الحضاري)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
٢٦	أحرص على حضور اجتماعات المدرسة	٤.٥٢	٠.٧٩٨	١	مرتفعة جدا
٢٣	أحرص على مسايرة التغييرات التنظيمية في المدرسة	٤.٤٩	٠.٧٠٣	٢	مرتفعة جدا
٢٥	أعتز بالانتماء إلى مدرستي	٤.٤٩	٠.٩٠٥	٣	مرتفعة جدا
٢٧	أشارك في اجتماعات المدرسة بفعالية	٤.٠٥	١.١٧٨	٤	مرتفعة
٢٤	أؤدي أعمالاً غير مطلوبة مني، تسهم في تحسين أداء المدرسة	٤.٠٤	١.٠٢٤	٥	مرتفعة
٢٨	أقدم اقتراحات لتطوير المدرسة	٣.٨٥	١.٣٢٠	٦	مرتفعة
المجموع الكلي للبعد الخامس: السلوك الحضاري		**٤.٢٤**	**٠.٧٥٣**	---	**مرتفعة جداً**

يتضح من جدول (٤-١٠) السابق أن ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (السلوك الحضاري) جاءت بدرجة ممارسة (مرتفعة جداً) من وجهة نظرهم، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الخامس (٤.٢٤) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٧٥٣) وهي قيمة متدنية تدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة على ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (السلوك الحضاري).

وقد حصلت ممارسات معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (السلوك الحضاري) على درجات ممارسة (مرتفعة جداً، ومرتفعة)، وجاء في الترتيب الأول الممارسة (أحرص على حضور اجتماعات المدرسة) بمتوسط حسابي (٤.٥٢)، يليها في الترتيب الثاني الممارسة (أحرص على مسايرة التغييرات التنظيمية في المدرسة) بمتوسط حسابي (٤.٤٩) وانحراف معياري (٠.٧٠٣)، وفي الترتيب الثالث جاءت الممارسة (أعتز بالانتماء إلى مدرستي) بمتوسط حسابي (٤.٤٩) وانحراف معياري (٠.٩٠٥) وجميعها بدرجة ممارسة (مرتفعة جداً)، ثم نالت باقي الممارسات المحددة بهذا البعد متوسطات حسابية تتراوح بين (٤.٠٥ – ٣.٨٥)، وجميعها بدرجة ممارسة (مرتفعة). بينما جاءت الممارسة (أقدم اقتراحات لتطوير المدرسة) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.٨٥)، ودرجة ممارسة (مرتفعة).

وتعني هذه النتيجة أن المعلمين يملكون سلوكاً حضارياً رفيعاً، فهم يحرصون على مواكبة التغييرات التنظيمية، ويؤدون أعمالاً غير مطلوبة منهم، لتحسين بيئة المدرسة، ويعتزون بانتمائهم لمدارسهم، ويحرصون على حضور اجتماعات المدرسة، والمشاركة فيها بفعالية، ويحترمون اللوائح والأنظمة في المدرسة.

وقد يُفسّر حصول ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (السلوك الحضاري) على درجة ممارسة مرتفعة جداً من وجهة نظرهم بإيمانهم بضرورة التنمية الذاتية، فإنها تضمن مواكبة التغييرات التنظيمية، وتغرس في نفوسهم أهمية التفاعل الإيجابي في بيئة التنظيم، المتمثل في حضور اجتماعات العمل، والمشاركة فيها بفاعلية، واحترام اللوائح والأنظمة المدرسية، وربما يعزى ارتفاع السلوك الحضاري للمعلمين إلى وعيهم بأهمية توفير بيئة جاذبة للعمل، لذا فهم يعتزون بانتمائهم لمدرستهم، ويحرصون على إظهارها بمظهر جاذب، ويقدمون الاقتراحات الجيدة لتحسين بيئتها، وتطوير أدائها.

إجابة السؤال الثالث، والذي نصه:

"هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة المخواة للعدالة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين فيها من وجهة نظر المعلمين؟".

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة البحث من المعلمين على المحور الأول (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة المخواة للعدالة التنظيمية)، والمحور الثاني (درجة ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية)، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (٤-١١)

نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة المخواة للعدالة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين فيها من وجهة نظر المعلمين

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية	٣.٧٩	٠.٦٧٩	٠.٢٢	٠.٠٠٢**
درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية	٤.٢٩	٠.٤٧٩		

** دال إحصائياً عند (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر= ٠.٢٢) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ . مما يدل على وجود علاقة ارتباطية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة المخواة للعدالة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين فيها من وجهة نظر المعلمين.

وهذا يعني أن إحساس المعلمين بالعدالة التنظيمية تدفعهم إلى ممارسة سلوكيات تتعدى الدور الرسمي تهدف إلى رفع كفاءة المدرسة وتحسين بيئة العمل فيها. وهذه الممارسات لا ترتبط بنظام المكافآت والحوافز في مدارسهم، وقد ذكر جرينبرغ (Greenberg, 1990: P410) أن العدالة التنظيمية مطلب أساسي للفاعلية التنظيمية والرضا الشخصي للعاملين، وأنها كقيمة ومضمون ومتغير لها دلالة في التأثير التنظيمي، يمكن أن يفسر للعديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة. وقد أكد أورجان (Organ, 1988) بأن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يعد السبب الجوهري لوجود معاملات ارتباط قوية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

ويعزو الباحث هذا الارتباط إلى طبيعة العلاقة بين المعلم والمدرسة ممثلة في مديرها، والتي تقوم على نظرية التبادل الاجتماعي وتحقيق التوازن والتكافؤ؛ فإن الأفراد يتوقعون رداً للجميل أو المعاملة بالمثل لقاء ما يقومون به من جهود وإسهامات، وقد يختارون في الغالب إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية للرد بالمثل على العدالة التنظيمية التي يشعرون بها سواء في توزيع العوائد أو في الإجراءات المتبعة في تقدير هذه العوائد أو المعاملة التي يتلقونها من مديريهم. ويعزى كذلك إلى خيرية المعلم في البيئة السعودية التي استقاها من تدينه

وثقافته المجتمعية التي تحثه على البذل والإيثار، ومساعدة الآخرين، ومد يد العون لهم دون أن يطلبوا أجراً مقابل ذلك، وهؤلاء المؤثرون المعطاؤون يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقون من عوائد، ويفضلون الحصول على عوائد أقل مما يستحقونه، ويسعون في أحايين كثيرة لتقديم المزيد من الالتزامات للغير تفوق ما يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.

وتتفق هذه الدراسة في نتائجها حول العلاقة بين العدالة التنظيمية وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية مع دراسة المعايطة (٢٠٠٥)، والمهدي (٢٠٠٦)، ونمر (٢٠١٠)، وأبو تايه (٢٠١٢)، ومورمان (Moorman, 1991)، وأورجان، ولنقل (Organ & Lingl, 1992)، ونايهوف ومورمان (Niehoff & Moorman, 1993)، ويلماز، وتازدان (Ylmaz & Tasdan, 2009)؛ فإنها أظهرت جميعاً علاقة ارتباط إيجابية بين هذين المتغيرين. وتختلف مع دراسة وليمز، وبيتر، وزينوبا (Williams & Pitre & Zainuba, 2002)، والتي أظهرت نتائجها عدم وجود أثر للعدالة التوزيعية والإجرائية في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وربما يعود هذا الاختلاف إلى تباين مجتمع الدراسة وعينتها والمعيار المتبع في قياس متغيراتها.

ولمزيد من التفصيل فقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات المديرين من أفراد عينة الدراسة على الأبعاد الداخلية لكل من المحور الأول (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة المخواة للعدالة التنظيمية)، والمحور الثاني (درجة ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية)، ويوضح الجدول التالي تلك النتائج:

جدول (٤-١٢)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة المخواة للعدالة التنظيمية)، و المحور الثاني (درجة ممارسة معلمي المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لسلوك المواطنة التنظيمية)

البُعد	العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التعاملية	المجموع الكلي (درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية)
الإيثار	٠.٠٥	٠.٠٢	٠٠٠	٠.٠٣
الكياسة	*٠.١٥	*٠.١٨	**٠.٢٠	**٠.٢١
التسامح	**٠.٢٧	**٠.٣٠	**٠.٢٩	**٠.٣٥
وعي الضمير	٠.١٢	٠.١٤	٠.٠٩	*٠.١٤
السلوك الحضاري	٠.١٢	٠.١٣	٠.١١	*٠.١٥
المجموع الكلي (درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية)	**٠.١٨	**٠.٢٠	*٠.١٨	**٠.٢٢

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (الإيثار) وجميع أبعاد ممارسة المديرين للعدالة التنظيمية والمجموع الكلي لممارسة المديرين للعدالة التنظيمية. ويمكن أن تفسّر هذه النتيجة بأن خلق الإيثار لا يتوقف على إدراك العدالة التنظيمية، بل الذي يدفع المعلم إليه هو البعد الديني، والمثير النفسي، والدافع الذاتي، والذي يشعر من خلال ممارسته له بالرضا والإنجاز، وربما يحصل به على مكانة اجتماعية يشبع به حاجته النفسية، وهذا التفسير أكده الخطيب (٢٠١٠) مبيناً أن دوافع التطوع تختلف اختلافاً ملحوظاً، فمن المتطوعين من تدفعه دوافع تحقيق الذات المتعلقة بالسمو الإنساني، والرامية لفعل الخير من منطلق فلسفي قد يصعب على الإنسان العادي إدراكه فضلاً عن تفسيره.

٢- يوجد علاقة (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (الكياسة) وجميع أبعاد ممارسة المديرين للعدالة التنظيمية والمجموع الكلي لممارسة المديرين للعدالة التنظيمية.

٣- يوجد علاقة (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) أو أقل بين ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (التسامح) وجميع أبعاد ممارسة المديرين للعدالة التنظيمية والمجموع الكلي لممارسة المديرين للعدالة التنظيمية.

٤- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (وعي الضمير) وجميع أبعاد ممارسة المديرين للعدالة التنظيمية بينما توجد علاقة (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (وعي الضمير) والمجموع الكلي لممارسة المديرين للعدالة التنظيمية.

٥- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (السلوك الحضاري) وجميع أبعاد ممارسة المديرين للعدالة التنظيمية بينما توجد علاقة (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (السلوك الحضاري) والمجموع الكلي لممارسة المديرين للعدالة التنظيمية.

٦- يوجد علاقة (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) أو أقل بين المجموع الكلي لممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية وجميع أبعاد ممارسة المديرين للعدالة التنظيمية والمجموع الكلي لممارسة المديرين للعدالة التنظيمية، وهي العلاقة التي سعت الدراسة إلى إثباتها، والهدف الذي من أجله قام الباحث بإجرائها.

إجابة السؤال الرابع، والذي نصه:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة حول ممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية، وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تعزي إلى (العمر، طبيعة المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم، والتخصص)؟".

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه (One-way ANOVA) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية والتي تعزى إلى (العمر، وسنوات الخبرة في التعليم) كما تم استخدام اختبار "ت" لعينيتين مستقلتين لنفس الغرض مع المتغيرات (طبيعة المؤهل، التخصص)، ويبين ذلك الجداول التالية:

١ - الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية والتي تعزى إلى العمر

تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية والتي تعزى إلى العمر ويوضح نتائجه الجدول (٤-١٣) التالي:

جدول (٤-١٣)

نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية، وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، والتي تعزى إلى العمر

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: العدالة التوزيعية	بين المجموعات	٢.٩٣	٢	١.٤٧	٢.٤٨٤	٠.٠٨٦
	داخل المجموعات	١١٥.١٢	١٩٥	٠.٥٩		
	الكلي	١١٨.٠٥	١٩٧			
البعد الثاني: العدالة الإجرائية	بين المجموعات	٣.١٥	٢	١.٥٧	٢.٠٤٦	٠.١٣٢
	داخل المجموعات	١٤٩.٩٤	١٩٥	٠.٧٧		
	الكلي	١٥٣.٠٨	١٩٧			
البعد الثالث: العدالة التعاملية	بين المجموعات	٢.٥٨	٢	١.٢٩	٢.٠٨٥	٠.١٢٧
	داخل المجموعات	١٢٠.٥٩	١٩٥	٠.٦٢		
	الكلي	١٢٣.١٧	١٩٧			

المجموع الكلي للمحور الأول: العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية	**بين المجموعات**	**٢.٧٠**	**٢**	**١.٣٥**	**٢.٩٩٢**	**٠.٠٥٣**
	داخل المجموعات	**٨٨.٠٠**	**١٩٥**	**٠.٤٥**		
	الكلي	**٩٠.٧٠**	**١٩٧**			
البعد الأول: الإيثار	بين المجموعات	٨.٦٠	٢	٤.٣٠	٤.٧٦٦	*٠.٠١٠
	داخل المجموعات	١٧٥.٩٠	١٩٥	٠.٩٠		
	الكلي	١٨٤.٤٩	١٩٧			
البعد الثاني: الكياسة	بين المجموعات	٢.٥٩	٢	١.٢٩	٣.٥٦١	*٠.٠٣٠
	داخل المجموعات	٧٠.٨٣	١٩٥	٠.٣٦		
	الكلي	٧٣.٤٢	١٩٧			
البعد الثالث: التسامح	بين المجموعات	١.٨٠	٢	٠.٩٠	٣.٧٩٨	*٠.٠٢٤
	داخل المجموعات	٤٦.٢٧	١٩٥	٠.٢٤		
	الكلي	٤٨.٠٨	١٩٧			
البعد الرابع: وعي الضمير	بين المجموعات	١.٩٩	٢	١.٠٠	٣.٦٨٩	*٠.٠٢٧
	داخل المجموعات	٥٢.٧٠	١٩٥	٠.٢٧		
	الكلي	٥٤.٧٠	١٩٧			
البعد الخامس: السلوك الحضاري	بين المجموعات	٢.٠٨	٢	١.٠٤	١.٨٤٥	٠.١٦١
	داخل المجموعات	١٠٩.٧٢	١٩٥	٠.٥٦		
	الكلي	١١١.٨٠	١٩٧			
المجموع الكلي للمحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية	**بين المجموعات**	**١.١٩**	**٢**	**٠.٦٠**	**٢.٦٤١**	**٠.٠٧٤**
	داخل المجموعات	**٤٤.٠٠**	**١٩٥**	**٠.٢٣**		
	الكلي	**٤٥.١٩**	**١٩٧**			

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)   * دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يتبين من جدول (٤-١٣) ما يلي:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية تعزى إلى العمر، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي للمحور الأول (٢.٩٩٢) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول جميع أبعاد المحور الأول (ممارسة المديرين للعدالة التنظيمية) تعزى إلى العمر.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى العمر، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي للمحور الثاني (٠.٠٧٤)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (السلوك الحضاري) تعزى إلى العمر.
٥- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في كل من الأبعاد (الإيثار، الكياسة، التسامح، وعي الضمير) تعزى إلى العمر.

يمكن تفسير النتائج التي لا تثبت فروقاً ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية أو في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى العمر بوجود فهم مشترك، ومواقف موحدة عند جميع الفئات العمرية للمعلمين ترجع إلى تأهيلهم وتدريبهم؛ فإنه من المقرر أن زيادة التأهيل العلمي والنضج المهني تعني زيادة فهم الواقع التنظيمي. وربما يعزى عدم وجود فروق تبعاً للعمر إلى أن العدالة التنظيمية في المدارس تتبع أنظمة مقننة، وتشريعاتٍ موحّدة، وليس ثمة مجالٌ للتحكم فيها من قبل مدير المدرسة، وليس له سلطانٌ ظاهرٌ عليها؛ فحصل نوعُ اتفاقٍ في إدراكها بين المعلمين في جميع فئاتهم العمرية. وكذلك الأمر في ممارسة المعلمين للسلوك الحضاري المتمثل في مسايرة التغييرات التنظيمية، والمشاركة في الاجتماعات، والقيام بأعمال غير مطلوبة لتحسين بيئة المدرسة؛ فإنها قيم مطلقة، تكاد الثقافة التنظيمية أن تلزم بها، ويتفق المعلمون على أهميتها واعتبارها، ولديهم فهم مشتركٌ حيالها، فلا تتغير بتغير أعمارهم.

وأما الفروق التي كشفت عنها نتائج الدراسة في ممارسة أربعة أبعاد من سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهي (الإيثار، الكياسة، روح التسامح، وعي الضمير)؛ والتي تعزى للعمر، فإنها تعني وجود تفاوت في ممارسة هذه السلوكيات يرجع إلى التفاوت في العمر، وسيأتي تعليله في محله.

وللتعرف على اتجاه الفروق بالنسبة للأبعاد (الإيثار، الكياسة، روح التسامح، وعي الضمير)، فقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية ويوضح نتائجه جدول (٤-١٤) التالي:

جدول (٤-١٤)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في كل من الأبعاد (الإيثار، الكياسة، التسامح، وعي الضمير) والتي تعزى إلى العمر

المتغير	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من ٣٠ سنة	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٤٠ سنة فأكثر
البعد الأول: الإيثار	أقل من ٣٠ سنة	٤٩	٣.٤٢	-		
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	١٢٣	٣.٩١	٠.٤٩*	-	
	٤٠ سنة فأكثر	٢٦	٣.٨٥			-
البعد الثاني: الكياسة	أقل من ٣٠ سنة	٤٩	٤.٢٦	-		
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	١٢٣	٤.٤٧		-	
	٤٠ سنة فأكثر	٢٦	٤.٦٣	٠.٣٧*		-
البعد الثالث: التسامح	أقل من ٣٠ سنة	٤٩	٤.٦٢	-	٠.٢١*	
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	١٢٣	٤.٤١		-	
	٤٠ سنة فأكثر	٢٦	٤.٥٨			-
البعد الرابع: وعي الضمير	أقل من ٣٠ سنة	٤٩	٤.٣٨	-		
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	١٢٣	٤.٤١		-	
	٤٠ سنة فأكثر	٢٦	٤.٦٩	٠.٣٢*	٠.٢٩*	-

ويتبين من الجدول (٤-١٤) السابق ما يلي:

١- بالنسبة للبعد الأول (ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد الإيثار، كان اتجاه الفروق لصالح المعلمين الذين أعمارهم (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) مقابل المعلمين الذين أعمارهم (أقل من ٣٠ سنة).

ومردٌ ذلك إلى أن هذه الشريحة العمرية تتوسط بين المعلمين الجدد حديثي التعيين وبين المعلمين القدامى. فالحدثاء يحتاجون إلى العون وإلى من يدعمهم في أداء واجباتهم وفي مواجهة المشكلات التنظيمية وتجاوز العقبات التي تواجههم، والقدامى قلّ عطاؤهم، وزادت التزاماتهم الاجتماعية، وأصابهم الملل والسأم، ولا يملكون الوقت الكافي ولا القدرة البدنية أو الذهنية لبذل جهودٍ تطوعية إيثارية، تنضاف إلى أدوارهم الرسمية.

٢- بالنسبة للبعد الثاني (ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد الكياسة) كان اتجاه الفروق لصالح المعلمين الذين أعمارهم (٤٠ سنة فأكثر) مقابل المعلمين الذين أعمارهم (أقل من ٣٠ سنة).

وتعني هذه النتيجة أن الشريحة العمرية فوق ٤٠ سنة أكثر تسامحاً وأبعد عن إثارة المشكلات؛ وذلك لأن لديهم من النضج المهني والوفورة العقلية ما يجعلهم يجتنبون الصراعات، كما أن لديهم من الثقة بالنفس ما يدعوهم إلى مجاملة الآخرين ومشاورتهم واحترام خصوصيتهم، وإلى إسهامهم بشكل أكبر في حل المشكلات داخل التنظيم المدرسي.

٣- بالنسبة للبعد الثالث (ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد روح التسامح)، كان اتجاه الفروق لصالح المعلمين الذين أعمارهم(أقل من ٣٠ سنة) مقابل المعلمين الذين أعمارهم (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة).

وهذا يعني أنهم أقل المعلمين تذمراً، وأنهم يرضون بظروف عمل أقل، ويتقبلون النقد بصدر رحب، وهذا متصورٌ فيهم؛ فإنهم في أوج نشاطهم، ولم يصبهم الملل الذي دب في نفوس من يكبرونهم سنّاً، ويقبلون النقد ممن يكبرهم، ويزيد عليهم في الخبرة بلا غضاضة.

٤- بالنسبة للبعد الرابع (ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد وعي الضمير، كان اتجاه الفروق لصالح المعلمين الذين أعمارهم (٤٠ سنة فأكثر) مقابل كلاً من المعلمين الذين أعمارهم (أقل من ٣٠ سنة) و (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة).

وهذا يعني أن شريحة (٤٠ سنة فأكثر) أكثر التزاماً وحرصاً على مواعيد العمل، واحتراماً للوائحه وتنظيماته، وربما كان لنضجهم المهني ورشدهم العقلي دورٌ في هذا التميُّز.

٢ -الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية والتي تعزى إلى طبيعة المؤهل

تم استخدام اختبار "ت لعينتين مستقلتين" للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية والتي تعزى إلى طبيعة المؤهل ويوضح نتائجه الجدول (٤-١٥) التالي:

جدول (٤-١٥)

نتائج اختبار "ت لعينتين مستقلتين" للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية والتي تعزى إلى طبيعة المؤهل

المتغيرات	طبيعة المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
البعد الأول: العدالة التوزيعية	تربوي	١٥٨	٣.٤٨	٠.٧٩٤	٠.١٢٦	٠.٩٠٠
	غير تربوي	٤٠	٣.٤٧	٠.٦٩٩		
البعد الثاني: العدالة الإجرائية	تربوي	١٥٨	٣.٨٥	٠.٨٦١	٠.٥٤١	٠.٥٨٩
	غير تربوي	٤٠	٣.٧٧	٠.٩٦٩		
البعد الثالث: العدالة التعاملية	تربوي	١٥٨	٤.١١	٠.٧٧٢	١.٣٠٠	٠.١٩٥
	غير تربوي	٤٠	٣.٩٣	٠.٨٥٦		
المجموع الكلي للمحور الأول: العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية	**تربوي**	**١٥٨**	**٣.٨٥**	**٠.٦٧١**	**٠.٨٦٣**	**٠.٣٨٩**
	غير تربوي	**٤٠**	**٣.٧٤**	**٠.٧١١**		
البعد الأول: الإيثار	تربوي	١٥٨	٣.٧٨	٠.٩٥٣	٠.٠١٣	٠.٩٨٩
	غير تربوي	٤٠	٣.٧٨	١.٠٣٧		
البعد الثاني: الكياسة	تربوي	١٥٨	٤.٤٤	٠.٦١٦	٠.٠٧٤	٠.٩٤١
	غير تربوي	٤٠	٤.٤٣	٠.٥٩٧		
البعد الثالث: التسامح	تربوي	١٥٨	٤.٤٨	٠.٤٧٩	٠.٥٠٣-	٠.٦١٦
	غير تربوي	٤٠	٤.٥٢	٠.٥٥٣		
البعد الرابع: وعي الضمير	تربوي	١٥٨	٤.٤٤	٠.٥٣٠	٠.٢١٩	٠.٨٢٧
	غير تربوي	٤٠	٤.٤٢	٠.٥٢٠		
البعد الخامس: السلوك الحضاري	تربوي	١٥٨	٤.٢٢	٠.٧٤٦	٠.٨٤٦-	٠.٣٩٨
	غير تربوي	٤٠	٤.٣٣	٠.٧٨٦		
المجموع الكلي للمحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية	**تربوي**	**١٥٨**	**٤.٢٨**	**٠.٤٧٦**	**٠.٣٥٠-**	**٠.٧٢٧**
	غير تربوي	**٤٠**	**٤.٣١**	**٠.٤٩٥**		

يتبين من جدول (٤-١٥) السابق ما يلي:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية تعزى إلى طبيعة المؤهل، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي للمحور الأول (٠.٨٣٦) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول جميع أبعاد المحور الأول (ممارسة المديرين للعدالة التنظيمية) تعزى إلى طبيعة المؤهل.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى طبيعة المؤهل، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي للمحور الثاني (- ٠.٣٥٠) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارستهم لجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى طبيعة المؤهل.

وتشير هذه النتائج إلى أن إدراك العدالة التنظيمية لدى المديرين لا يختلف باختلاف طبيعة المؤهل؛ ولا ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن كلاً من العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية قيمٌ أصيلةٌ لا تفتقر إلى مؤهلات إضافية، ولدى المعلمين حدٌّ أدنى منها، وفهمٌ مشتركٌ حولها، وتتفق قناعاتهم تجاهها.

٣ -الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية والتي تعزى إلى سنوات الخبرة في التعليم

تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية والتي تعزى إلى سنوات الخبرة في التعليم ويوضح نتائجه الجدول (٤-١٦) التالي:

جدول (٤-١٦)

نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية، وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، والتي تعزى إلى سنوات الخبرة

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: العدالة التوزيعية	بين المجموعات	١.٧٩	٢	٠.٨٩	١.٤٩٩	٠.٢٢٦
	داخل المجموعات	١١٦.٢٦	١٩٥	٠.٦٠		
	الكلي	١١٨.٠٥	١٩٧			
البعد الثاني: العدالة الإجرائية	بين المجموعات	٢.٤٧	٢	١.٢٤	١.٥٩٩	٠.٢٠٥
	داخل المجموعات	١٥٠.٦١	١٩٥	٠.٧٧		
	الكلي	١٥٣.٠٨	١٩٧			
البعد الثالث: العدالة التعاملية	بين المجموعات	١.١١	٢	٠.٥٦	٠.٨٨٨	٠.٤١٣
	داخل المجموعات	١٢٢.٠٦	١٩٥	٠.٦٣		
	الكلي	١٢٣.١٧	١٩٧			
المجموع الكلي للمحور الأول: العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية	**بين المجموعات**	**١.٦٠**	**٢**	**٠.٨٠**	**١.٧٥٦**	**٠.١٧٥**
	داخل المجموعات	**٨٩.١٠**	**١٩٥**	**٠.٤٦**		
	الكلي	**٩٠.٧٠**	**١٩٧**			
البعد الأول: الإيثار	بين المجموعات	٠.٤٦	٢	٠.٢٣	٠.٢٤٣	٠.٧٨٥
	داخل المجموعات	١٨٤.٠٤	١٩٥	٠.٩٤		
	الكلي	١٨٤.٤٩	١٩٧			
البعد الثاني: الكياسة	بين المجموعات	١.٣٤	٢	٠.٦٧	١.٨٠٦	٠.١٦٧
	داخل المجموعات	٧٢.٠٨	١٩٥	٠.٣٧		
	الكلي	٧٣.٤٢	١٩٧			
البعد الثالث: التسامح	بين المجموعات	٢.٠٦	٢	١.٠٣	٤.٣٧٣	٠.٠١٤*
	داخل المجموعات	٤٦.٠١	١٩٥	٠.٢٤		
	الكلي	٤٨.٠٨	١٩٧			
البعد الرابع: وعي الضمير	بين المجموعات	١.٣٢	٢	٠.٦٦	٢.٤٠٩	٠.٠٩٣
	داخل المجموعات	٥٣.٣٨	١٩٥	٠.٢٧		
	الكلي	٥٤.٧٠	١٩٧			
البعد الخامس: السلوك الحضاري	بين المجموعات	٠.٩٣	٢	٠.٤٦	٠.٨١٤	٠.٤٤٥
	داخل المجموعات	١١٠.٨٧	١٩٥	٠.٥٧		
	الكلي	١١١.٨٠	١٩٧			
المجموع الكلي للمحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية	**بين المجموعات**	**٠.٨٢**	**٢**	**٠.٤١**	**١.٨٠٠**	**٠.١٦٨**
	داخل المجموعات	**٤٤.٣٧**	**١٩٥**	**٠.٢٣**		
	الكلي	**٤٥.١٩**	**١٩٧**			

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يتبين من جدول (٤-١٦) ما يلي:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (٠.٠٥) بـين متوسـطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية تعزى إلى سـنوات الخبرة في التعليم، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي للمحور الأول (١.٧٥٦) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).
٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (٠.٠٥) بـين متوسـطات استجابات المعلمين حول جميع أبعاد المحور الأول (ممارسة المـديرين للعدالـة التنظيمية) تعزى إلى سنوات الخبرة في التعليم.
٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (٠.٠٥) بـين متوسـطات استجابات المعلمين حول ممارسـتهم لسـلوك المواطنـة التنظيميـة تعـزى إلـى سنوات الخبرة في التعليم، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي للمحور الثاني (١.٨٠٠) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).
٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (٠.٠٥) بـين متوسـطات استجابات المعلمين حول ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيميـة فـي كـل مـن الأبعاد (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، السلوك الحضـاري) تعـزى إلـى سـنوات الخبرة في التعليم
٥- توجد فروق ذات دلالة إحصـائية عنـد مسـتوى الدلالـة (٠.٠٥) بـين متوسـطات استجابات المعلمين حول ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية فـي بعـد (روح التسامح)، تعزى إلى سنوات الخبرة في التعليم.

وتشير هذه النتائج إلى أن إدراك العدالة التنظيميـة لـدى المـديرين لا يختلـف باختلاف الخبرة في التعليم؛ لكونها قيمةً ثابتةً ومجمعاً عليها، وهي مقنّنـةٌ فـي الغالب، كما تشير إلى أن ممارسة المعلمين لبعد روح التسامح تختلف باختلاف خبرة المعلمين، وسيأتي توضيح كنه هذا الاختلاف وبيان أسبابه.

وللتعرف على اتجاه الفروق بين متوسطات اسـتجابات المعلمـين حـول ممارسـتهم لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (التسـامح)، فقـد تـم اسـتخدام اختبـار شـيفيه للمقارنات البعدية ويوضح نتائجه جدول (٤-١٧) التالي:

جدول (٤-١٧)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (روح التسامح)، والتي تعزى إلى سنوات الخبرة في التعليم

المتغير	سنوات الخبرة في التعليم	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	٢٠ سنة فأكثر
البعد الثالث: التسامح	أقل من ١٠ سنوات	١١٠	٤.٥١	-		
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	٧٣	٤.٣٩		-	
	٢٠ سنة فأكثر	١٥	٤.٧٩		*٠.٤٠	-

يتبين من الجدول (٤-١٧) السابق أن اتجاه الفروق في البعد الثالث (ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد روح التسامح) كان لصالح المعلمين أصحاب الخبرة في التعليم (٢٠ سنة فأكثر) مقابل المعلمين الأقل خبرةً، وهذه النتيجة تعني أن المعلمين ذوي الخبرة أقل من عشرين سنة أقلُّ تسامحاً ممن يزيدون عنهم فيها، وهي تغاير نتيجة تأثر قيمة روح التسامح بمتغير العمر، والتي سبق أن كشفت عن أفضلية في ممارسة المعلمين الذين أعمارهم دون الثلاثين عاماً لهذه القيمة عن غيرهم من الشرائح العمرية الأخرى؛ ولعلّ ذلك عائدٌ إلى دخول الفئة العمرية (من ٣٠ إلى ٤٠ سنة) -وهي الأقل تسامحاً- مع هذه الفئة في شريحة واحدة باعتبار متغير الخبرة؛ فإن كثيراً من المعلمين الذين جاوزوا الثلاثين عاماً في العمر تنقص خبرتهم عن عشر سنوات، إما لتأخر تعيينهم أو لظروف أخرى تتعلق بآلية التعيين والاستقطاب في السنوات القريبة الماضية.

ويمكن عزو أفضلية ذوي الخبرة التي تزيد عن عشرين سنة في ممارسة روح التسامح إلى النضج المهني والمعرفي الذي يدفعهم إلى القيام بواجباتهم دون تذمر، وإلى التعامل مع المشكلات بواقعية، وإظهار الاحترام في أوقات التوتر، إضافةً إلى ما يتحلّون به من استقرارٍ نفسي ورضا وظيفي.

٤ -الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية والتي تعزى إلى التخصص

تم استخدام اختبار "ت لعينتين مستقلتين" للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية والتي تعزى إلى التخصص ويوضح نتائجه الجدول (٤-١٨) التالي:

جدول (٤-١٨)

نتائج اختبار "ت لعينتين مستقلتين" للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية، وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، والتي تعزى إلى التخصص

المتغيرات	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
البعد الأول: العدالة التوزيعية	علوم طبيعية وفيزيائية	٨٧	٣.٣٤	٠.٧٦٢	٢.١٦٧-	٠.٠٣١*
	علوم اجتماعية وإنسانية	١١١	٣.٥٨	٠.٧٧١		
البعد الثاني: العدالة الإجرائية	علوم طبيعية وفيزيائية	٨٧	٣.٧٩	٠.٨٢٩	٠.٦٣٤-	٠.٥٢٧
	علوم اجتماعية وإنسانية	١١١	٣.٨٧	٠.٩٢٣		
البعد الثالث: العدالة التعاملية	علوم طبيعية وفيزيائية	٨٧	٤.٠٥	٠.٧٥٨	٠.٣٢٦-	٠.٧٤٥
	علوم اجتماعية وإنسانية	١١١	٤.٠٩	٠.٨١٩		
المجموع الكلي للمحور الأول: العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية	**علوم طبيعية وفيزيائية**	**٨٧**	**٣.٧٧**	**٠.٦٣٢**	**١.١٠٧-**	**٠.٢٧٠**
	علوم اجتماعية وإنسانية	**١١١**	**٣.٨٧**	**٠.٧١٢**		
البعد الأول: الإيثار	علوم طبيعية وفيزيائية	٨٧	٣.٧٥	٠.٩٧٢	٠.٤٤٦-	٠.٦٥٦
	علوم اجتماعية وإنسانية	١١١	٣.٨١	٠.٩٦٨		
البعد الثاني: الكياسة	علوم طبيعية وفيزيائية	٨٧	٤.٣٤	٠.٥٨٨	١.٨٨٠-	٠.٠٦٢
	علوم اجتماعية وإنسانية	١١١	٤.٥١	٠.٦٢١		
البعد الثالث: التسامح	علوم طبيعية وفيزيائية	٨٧	٤.٤٣	٠.٥٢٠	١.٥٠٢-	٠.١٣٥
	علوم اجتماعية وإنسانية	١١١	٤.٥٣	٠.٤٧٠		
البعد الرابع: وعي الضمير	علوم طبيعية وفيزيائية	٨٧	٤.٣٥	٠.٥٦٩	٢.١٢٩-	٠.٠٣٥*
	علوم اجتماعية وإنسانية	١١١	٤.٥١	٠.٤٨٣		
البعد الخامس: السلوك الحضاري	علوم طبيعية وفيزيائية	٨٧	٤.١٩	٠.٨٢٠	٠.٧٨٥-	٠.٤٣٤
	علوم اجتماعية وإنسانية	١١١	٤.٢٨	٠.٦٩٨		
المجموع الكلي للمحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية	**علوم طبيعية وفيزيائية**	**٨٧**	**٤.٢٣**	**٠.٥١٨**	**١.٦٥٩-**	**٠.٠٩٩**
	علوم اجتماعية وإنسانية	**١١١**	**٤.٣٤**	**٠.٤٤٢**		

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يتبين من جدول (٤-١٨) السابق ما يلي:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية تعزى إلى التخصص، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي للمحور الأول (-١.١٠٧)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول كلا من ممارسة المديرين للعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية تعزى إلى التخصص.

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديريهم للعدالة التوزيعية تعزى إلى التخصص، وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين أصحاب التخصص (علوم اجتماعية وإنسانية)، وفي الغالب فإن أكثر المعلمين أعباءً وأعظمهم تكاليف هم ذوو التخصصات الاجتماعية والإنسانية، ومع ذلك أظهرت النتائج أنهم أكثر إدراكاً للعدالة التوزيعية من أصحاب التخصصات الطبيعية والفيزيائية؛ ولعل مردّ ذلك إلى كونهم أقل عناءً في أداء الحصص وتنفيذ الدروس من أصحاب التخصصات الطبيعية والفيزيائية رغم كثرة حصصهم، وازدحام جداولهم.

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى التخصص، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي للمحور الثاني (- ١.٦٥٩) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في كل من الأبعاد (الإيثار، الكياسة، التسامح، السلوك الحضاري) تعزى إلى التخصص.

٦- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (وعي الضمير) تعزى إلى التخصص، وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين أصحاب التخصص (علوم اجتماعية وإنسانية)، ويمكن تفسير هذا بأن أغلب المعلمين في هذا التخصص من ذوي المؤهلات الشرعية، ولديهم من الثقافة الدينية ما

يجعلهم أكثر حرصاً على القيام بالمسؤولية وأداء الأمانة والالتزام بما يوجبه عقد العمل المهني؛ لذا فهم أكثر ممارسة لبعد وعي الضمير الذي يتمثّل في المحافظة على ممتلكات المدرسة، واحترام اللوائح والأنظمة، والالتزام بمواعيد العمل، وقضاء ساعات العمل في أداء الواجبات، والحرص على الحضور، وعدم التغيب.

الفصل الخامس

-ملخص نتائج الدراسة، وتوصياتها-

- **ملخص النتائج**
- **التوصيات**
- **الدراسات المقترحة**

أولا: ملخص النتائج

- **توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج، ومنها:**

١. يمارس مديرو مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة العدالة التنظيمية بكافة أبعادها الثلاثة الرئيسة بدرجة مرتفعة، بلغت (٣.٧٩).

٢. جاءت درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة للعدالة التوزيعية مرتفعة، وقد بلغت (٣.٤٨).

٣. يمارس مديرو مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة العدالة الإجرائية بدرجة مرتفعة، بلغت (٣.٨٣).

٤. بلغت درجة ممارسة المديرين في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة للعدالة التعاملية (٤.٠٧)، وهي درجة مرتفعة.

٥. يمارس معلمو مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة سلوكيات المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة جداً، بلغت (٤.٢٩).

٦. حصلت ممارسة المعلمين في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة على درجة مرتفعة، وقدرها (٣.٧٨).

٧. بلغت درجة ممارسة المعلمين في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة لبعد الكياسة (٤.٤٤)، وهي درجة مرتفعة جداً.

٨. حاز بعد روح التسامح لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة على أعلى درجة في الممارسة، وهي مرتفعة جداً، بلغت (٤.٤٩).

٩. في بعد وعي الضمير، حصل المعلمون في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة في ممارستهم له، على درجة (٤.٤٤)، وهي مرتفعة جداً.

١٠. بلغت درجة ممارسة المعلمين في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة على درجة (٤.٢٤)، وهي مرتفعة جداً.

١١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية تعزى إلى العمر.

١٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى العمر.

١٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في كل من الأبعاد (الإيثار، الكياسة، التسامح، وعي الضمير) تعزى إلى العمر.

١٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (السلوك الحضاري) تعزى إلى العمر.
١٥. كان اتجاه الفروق في البعد الأول، (ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد الإيثار)، لصالح المعلمين الذين أعمارهم (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) مقابل المعلمين الذين أعمارهم (أقل من ٣٠ سنة).
١٦. في (ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد الكياسة)، كان اتجاه الفروق لصالح المعلمين الذين أعمارهم (٤٠ سنة فأكثر) مقابل المعلمين الذين أعمارهم (أقل من ٣٠ سنة).
١٧. جاء اتجاه الفروق في البعد الثالث (ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد روح التسامح)، لصالح المعلمين الذين أعمارهم (أقل من ٣٠ سنة) مقابل المعلمين الذين أعمارهم (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة).
١٨. كان اتجاه الفروق في (ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية، في بعد وعي الضمير)، لصالح المعلمين الذين أعمارهم (٤٠ سنة فأكثر) مقابل كلاً من المعلمين الذين أعمارهم (أقل من ٣٠ سنة) و (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة).
١٩. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية تعزى إلى طبيعة المؤهل.
٢٠. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى طبيعة المؤهل.
٢١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية تعزى إلى سنوات الخبرة في التعليم.
٢٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى سنوات الخبرة في التعليم.
٢٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في كل من الأبعاد (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، السلوك الحضاري) تعزى إلى سنوات الخبرة في التعليم.

٢٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (روح التسامح)، تعزى إلى سنوات الخبرة في التعليم.

٢٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية تعزى إلى التخصص.

٢٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة المديرين للعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية تعزى إلى التخصص.

٢٧. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديريهم للعدالة التوزيعية تعزى إلى التخصص، وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين أصحاب التخصص (علوم اجتماعية وإنسانية).

٢٨. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى التخصص.

٢٩. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في كل من الأبعاد (الإيثار، الكياسة، التسامح، السلوك الحضاري) تعزى إلى التخصص.

٣٠. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد (وعي الضمير) تعزى إلى التخصص، وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين أصحاب التخصص (علوم اجتماعية وإنسانية).

ثانيا: التوصيات

١- رغم ممارسة المديرين المرتفعة للعدالة التنظيمية إلا أن النتائج أظهرت عدم رضا المعلمين عن الأجور التي يتقاضونها، وذلك يحتم إعادة النظر في هذه الأجور، والحرص على رفعها لتلبي حاجات المعلمين وتحقق لهم الكفاية.

٢- أظهرت النتائج عدم رضا المعلمين عن الحوافز التي ينالونها، ولتحقيق رضاهم ينبغي وضع نظام للحوافز يشبع حاجاتهم، ويدفعهم لبذل المزيد من الجهود، وإعادة النظر في الحوافز الحالية؛ فإنها عديمة الجدوى؛ نظراً لندرتها أو لابتذالها بمنحها كل فرد يعمل في المدرسة بصورة روتينية يغلب عليها طابع المجاملة وعدم الموضوعية.

٣- تذيل بعد الإيثار السلوكيات الإضافية التطوعية التي يمارسها المعلمون في مدارسهم، ويوصي الباحث برفع درجة ممارستهم لهذا البعد من خلال حث المعلمين على الإيثار ومد يد العون للزملاء ومساعد ذوي الأعباء الإضافية والمعلمين الجدد من خلال غرس هذه القيمة في نفوسهم، وتدريبهم على الأعمال الإيثارية التطوعية.

٤- إشراك المعلمين ودمجهم في مشروعات تطوعية ذات بعد إيثاري لتعويدهم على هذا النوع من الممارسة.

٥- تعميم نتائج هذه الدراسة على مدارس المرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية للاطلاع على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للعدالة التنظيمية، وأثرها على ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية.

٦- الإفادة من نتائج هذه الدراسة في استقطاب مديري المدارس وفي تصميم برامج التدريب والتخطيط للإدارة المدرسية.

٧- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على مراحل دراسية أخرى، أو على نفس المرحلة بمتغيرات أخرى.

ثالثا: الدراسات المقترحة

يقترح الباحث إجراء دراسات أخرى عن العدالة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية، ومن ذلك:

١- درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للعدالة التنظيمية، وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.

٢- درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للعدالة التنظيمية، وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.

٣- علاقة العدالة التنظيمية لدى المديرين بممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة.

٤- علاقة العدالة التنظيمية لدى المديرين بممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في مدارس المرحلة الابتدائية.

٥- درجة ممارسة المعلمين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى، مثل المناخ التنظيمي، والثقة التنظيمية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتمكين الإداري.

٦- أثر سلوك المواطنة التنظيمية في التكيف والإبداع، والبقاء والاستمرار.

٧- دور سلوك المواطنة التنظيمية في الحد من التسرب الوظيفي، أوالاغتراب التنظيمي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. **القرآن الكريم**

٢. **صحيح الإمام البخاري**

٣. **صحيح الإمام مسلم**

٤. ابن تيمية، أحمد بن عبدالحليم الحراني (١٩٨٠)؛ **الحسبة في الإسلام.** ط١، بيروت- دار الكتب العلمية.

٥. ابن تيمية، أحمد بن عبدالحليم الحراني (١٩٩٨): **السياسة الشرعية في أحوال الراعي والرعية.** ط١، الرياض- وزارة الشؤون الإسلامية للدعوة والإرشاد.

٦. ابن حزم، علي بن أحمد الأندلسي (١٣٩٩)؛ **الأخلاق والسير في مداواة النفوس.** ط٢، بيروت- دار الآفاق الجديدة.

٧. ابن فارس، أحمد القزويني الرازي (١٣٩٩)؛ **مقاييس اللغة.** بيروت- دار الفكر.

٨. ابن منظور، جمال الدين (١٩٩٢)؛ **لسان العرب.** ط١، بيروت- دار الكتب العلمية.

٩. الأصفهاني، الراغب الحسين بن محمد (١٩٩٢)، **المفردات في غريب القرآن.** ط١، دمشق- دار القلم.

١٠. الجرجاني، علي بن محمد (١٩٨٣)؛ **التعريفات.** ط١، بيروت- دار الكتب العلمية.

١١. الجندي، عادل والبنا، عادل (٢٠٠٧)؛ **الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بأساليب تقييم الأداء الوظيفي وإدراك الأبعاد النفسية للبيئة التعليمية.** مجلة مستقبل التربية، م١٣، العدد ٤٧، ص٩-١٣٠

١٢. الحجايا، سليمان (٢٠٠٦)؛ **الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن.** رسالة دكتوراة، قسم الإدارة التربوية والأصول- الجامعة الأردنية- الأردن.

١٣. الحراحشة، محمد عبود (٢٠١٢)؛ **درجة احساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية.** مجلة جامعة الملك سعود- العلوم التربوية والدراسات الاسلامية- السعودية، مج٢٤، ع١، ص٤٧-٧٢.

١٤. الحراحشة، محمد عبود؛ والخريشا، ملوح باجي (٢٠١٢م)؛ **درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق.** مؤتة للبحوث والدراسات- العلوم الانسانية والاجتماعية- الاردن، مج ٢٧، ع٢، ص٥٧-١١٤.

١٥. الحربي، مقبل (٢٠٠٨)؛ **أثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي.** رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة- جامعة الملك عبدالعزيز- السعودية.

١٦. الحميدي، منال حسين (٢٠١٢)؛ **العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية و علاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة.** رسالة دكتوراة، جامعة أم القرى، كلية التربية، ٢٠١٢م

١٧. الحوامدة، نضال صالح (٢٠٠٤)؛ **العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية.** مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، مج١٦، ع١، ص٦١-٩٩.

١٨. الدمياطي، محمد السيد (١٩٧١)؛ **تولية الوظائف العامة.** القاهرة- عالم الكتب.

١٩. الزهراني، محمد عبدالله (٢٠٠٧)؛ **سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة.** رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى- السعودية.

٢٠. السبعي، سعيد فايز (٢٠١٢)؛ **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة.** رسالة ماجستير، كلية التربية- جامعة أم القرى- السعودية.

٢١. السحيمات، ختام (٢٠٠٧)؛ **سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي.** رسالة دكتوراة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية العليا.

٢٢. السعود، راتب وسوزان، سوزان (٢٠٠٨)؛ **سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية.** مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج٩، ع٤، ص٣١-٥٧.

٢٣. السعود، راتب وسلطان، سوزان (٢٠٠٦)؛ **العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها.** مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مج٢١، العدد٤، ص١٢٧-١٥٨

٢٤. السعود، راتب وسلطان، سوزان (٢٠٠٩)؛ **درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها.** مجلة جامعة دمشق، م٢٥، ع١-٢، ص١٩١-٢٣١

٢٥. السعيد، أشرف(٢٠١١)؛ **أثر أساليب مديري مدارس التعليم العام لإدارة الصراع التنظيمي على سلوك مواطنة المعلمين.** مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع١، الجزء الأول.

٢٦. السلمي، علي (١٩٨٦)؛ **تطور الفكر التنظيمي.** القاهرة- دار غريب.

٢٧. السلمي، علي (٢٠٠٤)؛ **إدارة السلوك التنظيمي.** القاهرة- دار غريب.

٢٨. السيد، علي يونس إبراهيم(٢٠١١)؛ **أثر الإختلاف في شكل العمالة على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة الطائف.** المجلة المصرية للدراسات التجارية- مصر، مج ٣٥، ع٣، ص٤٧- ٩٨.

٢٩. السيسي، شعبان (٢٠٠٥)؛ **قدرة بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية على التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على مستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي.** مجلة التجارة والتمويل. كلية التجارة- جامعة طنطا- مصر، ع٢، ص١٢٣-١٨٦.

٣٠. الشحات، نظير رياض؛ أميرة حواس، هشام حامد؛ عامر، سالي محمد (٢٠١٢)؛ **أثر الذكاء العاطفي للمديرين على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على الادارات التابعة لميناء دمياط.** المجلة المصرية للدراسات التجارية- مصر، مج٣٦، ع٤، ص٢٨٣-٣١٣.

٣١. الشريفي، عباس عبد مهدي (٢٠١١)؛ **سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية في الأردن في ضوء متغيرات الجنس و الخبرة و المؤهل العلمي و الوظيفة و نوع المدرسة.** المجلة التربوية -الكويت، مج ٢٥، ع١٠٠، ص١١٧- ١٤٦.

٣٢. الشماع، خليل وكاظم، خضير (٢٠٠٩)؛ **نظرية المنظمة.** ط٤، عمان- دار المسيرة.

٣٣. الشوادفي، محمد غمري (٢٠٠٤)؛ **أثر الدعم التنظيمي على سلوك المواطنة، دراسة تطبيقية على مديري البنوك التجارية.** كلية التجارة، جامعة الزقازيق. مجلة المال والتجارة، مصر، ع٤٢١-٤٢٢، ص٤-٢٠، ص٤-٢٤

٣٤. الصباغ، شوقي محمد (٢٠٠٦)؛ **دراسة أثر كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، بالتطبيق على مستشفيات وزارة الصحة بدولة الإمارات.** مجلة آفاق جديدة، س١٨، العدد (١-٢).

٣٥. الصرايرة، حسين يوسف (٢٠١٠م)؛ **درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية : القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية.** مجلة دراسات -الجزائر ،ع١٩، ص٧٧- ٩٣.

٣٦. الصيرفي، محمد (٢٠٠٥)؛ **السلوك التنظيمي.** ط١، الإسكندرية- مؤسسة حورس الدولية.

٣٧. الضحيان، عبدالرحمن إبراهيم (١٩٨٦)؛ **الإدارة في الإسلام: الفكر والتطبيق.** ط١، جدة- دار الشروق.

٣٨. الطعامنة، عبدالله (٢٠١١)؛ **ممارسة العدالة التوزيعية وأثرها على سلوكيات الدور الإضافي للعاملين في البنوك الأردنية في مدينة إربد.** جامعة اليرموك، إدارة الأعمال، ص٥٤٠-٥٦٨

٣٩. الطويل، هاني عبدالرحمن (٢٠٠٦)؛ **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي.** ط٤، عمان- دار وائل.

٤٠. الطويل، هاني عبدالرحمن (٢٠٠٦)؛ **الإدارة التعليمية- مفاهيم وآفاق.** ط٣، عمان- دار وائل.

٤١. الطيب، أسماء عطا الله؛ عواد، عمرو محمد (٢٠١١)؛ **العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية و فاعلية الاداء الوظيفي في ضوء مدركات العدالة التتنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة عين شمس.** مجلة فكر وإبداع- مصر، ج٦٢، ص٤٥٩- ٤٧٦.

٤٢. العامري، أحمد سالم (٢٠٠٢)؛ **السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية.** المجلة العربية للعلوم الإدارية- الكويت، مج٩، ع١، ص١٩-٣٩.

٤٣. العامري، أحمد سالم (٢٠٠٣)؛ **محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات.** مجلة جامعة الملك عبد العزيز. الإقتصاد والإدارة- السعودية، مج١٧، ع٢، ص٦٥-٨٣.

٤٤. العامري، أحمد سالم (٢٠٠٢)؛ **سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة: دراسة استطلاعية لآراء المديرين.** مجلة جامعة الملك عبد العزيز. الإقتصاد والإدارة- السعودية، مج١٦، ع٢، ص٤٣-٦٢.

٤٥. العبيدي، نماء جواد (٢٠١٢)؛ **أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.** مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، م٨، ع٢٤، ص٧٤-١٠٧

٤٦. العجمي، راشد والعويهان، عبدالله والظفيري، عواد والعدواني، عادل (١٩٩٨)؛ **العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وبين الإحساس بالعدالة التنظيميةوأثرها على الشعور بالرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على دولة الكويت.** المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، ص١٩٣-٢٢٥

٤٧. العرايضة، رائدة هاني (٢٠١١)؛ **مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.** ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط- الأردن.

٤٨. العزاوي، شفاء محمد (٢٠٠٩)؛ **تحليل أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لعينة من تدريسي جامعة بغداد.** مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد مج١٥، ع٥٥، ص٨٦-١٠٢.

٤٩. العطوي، عامر علي (٢٠٠٧)؛ **أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي.** رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد- العراق.

٥٠. العطية، ماجدة (٢٠٠٣)؛ **سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة.** ط١، عمان- دار الشروق.

٥١. العمري، أيمن وعيسى، ريد قاسم (٢٠١٠)؛ **النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء هيئة التدريس، الجامعة الهاشمية.** ص١٨٣-٢١١

٥٢. العميان، محمود سليمان (٢٠١٠)؛ **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.** ط٥، عمان- دار وائل.

٥٣. العميان، مضفي والسعودي، موسى (٢٠٠٩)؛ **أثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية.** ص٣٩٥-٤٥٤

٥٤. العوضي، فايزة والعوضي، عادل (٢٠١٠)؛ **العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية.** مجلة مستقبل التربية العربية، مج١٧، ع٦٢، ص٩٥-١٤٢.

٥٥. العوضي، فايزة والعوضي، عادل (٢٠١٠)؛ **أثر العدالة التوزيعية والاتصالات التنظيمية وعبء العمل كمتغيرات وسيطة في علاقة الرضا الوظيفي بالانتماء التنظيمي.** مجلة مستقبل التربية العربية، م١٧، العدد٦٦، سيتمبر ٢٠١٠، ص١٩٩-٢٥٨

٥٦. الفهداوي، فهمي خليفة (٢٠٠٤)؛ **الإدارة في الإسلام: المنهجية والتطبيق والقواعد.** ط٢، عمان- دار المسيرة.

٥٧. الفهداوي، فهمي خليفة (٢٠٠٥)؛ **علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك.** مجلة دراسات- العلوم الإدارية- الأردن، مج٣٢، ع٢، ص٣٩٢-٤١٤.

٥٨. الفهداوي، فهمي والقطاونة، نشأت (٢٠٠٤)؛ **تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية.** المجلة العربية للإدارة، مج٢٤، ع٢، ص١-٥٢.

٥٩. القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٩)؛ **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال.** ط١، عمان- دار وائل.

٦٠. القريوتي، محمد قاسم (٢٠١٠)؛ **نظرية المنظمة والتنظيم.** ط٤، عمان- دار وائل.

٦١. اللوزي، فالح سلامة (٢٠٠٩)؛ **درجة ممارسة القـادة الإداريـين فـي وزارة التربيـة والتعلـيم الأردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الـوظيفي للعـاملين وثقـتهم بقـادتهم.** رسـالة دكتوراة في فلسفة التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسـات التربويـة والنفسية العليا.

٦٢. الماوردي، علي بن محمد (١٩٨٨)؛ **الأحكام السوزانية.** القاهرة- دار الحديث.

٦٣. المبيض، علي محمود. **العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسـة تطبيقية على العاملين بإدارات شئون الطلاب بجامعة عين شمس.** المجلة العلميـة للاقتصـاد والتجارة- مصر، ع٣، ص٥٣٧-٥٩٢.

٦٤. المسدي، عادل عبدالمنعم (٢٠٠٢)؛ **محددات سلوكية المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي بمحافظة الغربية.** مجلة التجارة والتمويل. كلية التجارة- جامعة طنطـا- مصر، ع١، ص١-٤٨.

٦٥. المزجاجي، أحمد داوود (٢٠٠٧)؛ **الوجيز في طرق البحث العلمي.** جدة- دار خوارزم العلمية.

٦٦. المعايطة، علي أحمد (٢٠٠٥)؛ **درجة ممارسة مديري المدارس الثانية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم.** رسالة دكتوراة في فلسفة التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية العليا.

٦٧. المهدي، ياسر فتحي (٢٠٠٦)؛ **العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنـة بالمـدارس الثانوية العامة في مصر.** رسالة دكتوراة في الفلسفة، جامعة عين شمس، كلية التربية.

٦٨. الموقدة، مها (٢٠١٠)؛ **الأنماط القيادية السائدة فـي الجامعـات الأردنيـة وعلاقتهـا بالعدالـة التنظيمية.** رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا- الجامعة الأردنية- الأردن.

٦٩. اليوسفي، أحمد ونعساني، عبدالمحسن وشربتجي، أولغا (٢٠٠٦)؛ **العوامل المؤثرة في ممارسـة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية السـورية.** مجلـة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد ٤٤، ٢٠٠٦

٧٠. إبراهيم، شمسة (٢٠٠٦)؛ **واقع العدالة التنظيميـة فـي الجامعـات الرسـمية الأردنيـة.** رسـالة دكتوراة، كلية الدراسات العليا- الجامعة الأردنية- الأردن.

٧١. إسكندر، سوزي رؤوف (٢٠٠٧)؛ **تأثير العدالة التنظيمية على تنمية علاقات الثقة لدى العاملين نحو رؤسائهم.** مجلة البحوث الإدارية، مج٢٥، ع٣، ص١١٥-١٥٤

٧٢. أبا زيد، رياض (٢٠١٠)؛ **أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن.** مجلة جامعة النجاح للأبحاث- العلوم الانسانية، مج٢٤، ع٢، ص٤٩٣-٥١٣.

٧٣. أبو تايه، بندر كريم (٢٠١٢)؛ **أثر العدالة التنظيمية على سـلوك المواطنـة التنظيميـة فـي مراكز الوزارات الحكومية في الأردن.** جلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، مج٢٠، ع٢، ص١٤٥-١٨٧.

٧٤. أبو سن، أحمد إبراهيم (٢٠٠٦)؛ **الإدارة في الإسلام.** ط٦، الرياض- دار الخريجي.

٧٥. باجودة، نـدى (٢٠١٠)؛ **واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنـات بمدينة مكة المكرمة.** رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، ٢٠١٠م

٧٦. بدر، حامد أحمد (١٩٩٧)؛ **السلوك التنظيمي.** ط٦، الكويت- دار القلم.

٧٧. تايب، عاطف عبدالعزيز محمود (٢٠١٢)؛ **دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية و علاقتها ببعض المتغيرات الوظيفية بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة الجيزة.** مجلة البحوث التجارية المعاصرة- مصر، مج ٢٦، ع١، ص٢١١-٢٦٠.

٧٨. توكل، نورالهدى (٢٠٠٨)؛ **سلوكيات المواطنة التنظيمية و أثرها على أداء المنظمات.** مجلة التنمية الإدارية- مصر، س٢٦، ع١١٩، ص٦٢-٦٣.

٧٩. جاب الله، رفعت محمد (١٩٩٤)؛ **محددات سلوك المواطنة التنظيمية.** المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة- مصر، ع١، ص١٣٩-١٦٧.

٨٠. جادالله، فاطمة علي (٢٠٠١)؛ **دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة: بالتطبيق على البنوك التجارية في مصر.** المجلة العلمية لكلية التجارة- جامعة الازهر- مصر، ع١٩، ص٢٣١-٣٠٩.

٨١. جرينبرغ، جيرالد، و بارون، روبرت (٢٠٠٤)؛ **إدارة السلوك في المنظمات.** ترجمة رفاعي وبسيوني. الرياض- دار المريخ.

٨٢. جودة، عبدالمحسن والشربيني، صفاء وزهرة، وائل (٢٠١٠)؛ **علاقة تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة.** المجلة المصرية للدراسات التجارية- مصر، مج ٣٤، ع٣، ص٤٤١-٤٩٢.

٨٣. حامد، سعيد شعبان (٢٠٠٣)؛ **أثر علاقة الفرد برئيسه وادراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي: دراسة ميدانية.** مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين- كلية التجارة بجامعة القاهرة- مصر، مج٤٢، ع٦١، ص٢٤١-٢٩٦.

٨٤. حريم، حسن (٢٠١٠)؛ **إدارة المنظمات: منظور كلي.** ط٢، عمان: دار الحامد.

٨٥. حريم، حسن (٢٠١٠)؛ **مبادئ الإدارة العامة.** ط٢، عمان- دار الحامد.

٨٦. حسانين، جاد الرب (٢٠١٠)؛ **أثر الذكاء الوجداني للقادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية للمرؤوسين بالبنوك التجارية: دراسة تطبيقية.** مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية- مصر، مج٢٢، ع(١-٢)، ص١٠٩-١٥٦ .

٨٧. حسين، سعاد أحمد (٢٠١٠)؛ **المحددات الدافعية لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المنظمات الأهلية في محافظة بورسعيد.** مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة- جامعة بور سعيد. مصر، ع١، ص٢٤٤- ٢٧٧.

٨٨. حسين، سعاد أحمد محمد (٢٠٠٨)؛ **سلوكيات المواطنة التنظيمية و علاقتها بمتغيرات اتجاهات العاملين و بيئة العمل.** مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة- جامعة بور سعيد- مصر، ع١، ص٢٣٦-٢٥٧.

٨٩. حواس، أميرة (٢٠٠٣)؛ **أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بالتطبيق على البنوك التجارية.** ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

٩٠. دليم، محمد (٢٠٠٨)؛ **إدارةالموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل.** ط٢، الرياض- دار العبيكان.

٩١. دويدار، محمود محمد عوض (٢٠١١)؛ **أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين في هيئة ميناء دمياط.** المجلة المصرية للدراسات التجارية- مصر، مج ٣٥، ع٣، (٢٠١١)، ص ص ١٨٣-٢٤٥

٩٢. راضي، بهجت عطية (٢٠١٠)؛ **العدالة التنظيمية و المناخ التنظيمي و علاقتهما بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القنوات الفضائية الحكومية و الخاصة.** المؤتمر العلمي الدولي الثالث عشر- مصر، مج١، ص٦١-٩٩.

٩٣. رفاعي، رجب حسنين (٢٠٠٤)؛ **دراسة وتحليل المحددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية.** المجلة العلمية. كلية التجارة- جامعة أسيوط- مصر، مج٢١، ع٣٧، ص٦٩-١٠٣.

٩٤. سليمان، أمينة محمد (٢٠١١)؛ **المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية بالشركات متعددة الجنسيات.** رسالة دكتوراة، جامعة السويس، كلية التجارة، ٢٠١١م

٩٥. سنبل، نازك وموسى، يسرية (٢٠٠٥)؛ **العلاقة بين موضوعية نظام تقييم الأداء الوظيفي والعدالة التنظيمية للعاملين في مراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية.** ص١٥٩-٢١١

٩٦. سويدان، مجدي صابر (٢٠٠٦)؛ **مقياس سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأخصائيين الاجتماعيين بمنظمات القطاع الأهلي.** مجلة كلية الآداب- جامعة المنصورة- مصر، ع٣٨، ص٣٣١-٣٩٨.

٩٧. شاهين، محمد عبدالتواب (٢٠٠٠)؛ **التوافق النفسي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية.** المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة- مصر، ع٣، ص٥٥٧-٥٩٧.

٩٨. شاهين، محمد عبدالتواب (٢٠٠١)؛ **أنماط القيادة الادارية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية.** المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة- مصر، ع١، ص٣٢٧-٣٦٩.

٩٩. شاهين، محمد عبدالتواب (٢٠٠٥)؛ **العلاقة بين الدعم القيادي والمشاركة في اتخاذ القرار وسلوكيات المواطنة التنظيمية.** المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة- مصر، ع٤، ص١٤٥-١٧٦.

١٠٠.شاهين، محمد عبدالتواب(٢٠٠٤)؛ **الدعم القيادي وعلاقته بالعدالة التنظيمية وبعض المتغيرات الديموغرافية.** المجلة المصرية للدراسات التجارية- مصر، مج٢٨، ع٤، ص٣٢٥-٣٥٥

١٠١.شاويش، مصطفى نجيب (٢٠٠٧)؛ **إدارة الموارد البشرية.** ط١، عمان- دار الشروق.

١٠٢.شرف، صبحي شعبان (٢٠٠٧)؛ **سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وعلاقته بالمناخ المدرسي: دراسة لأراء معلمي التعليم الابتدائي.** مجلة التربية المعاصرة- مصر، س٢٤، ع٧٥، ص١٩٧-٢٧١.

١٠٣.طه، طارق (٢٠٠٧)؛ **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت.** الإسكندرية- دار الجامعة الجديدة.

١٠٤.طه، منى؛ عبدالغفار، محمد؛ السيد، رجب (٢٠١١)؛ **أثر اهتمام القيادة بالعاملين وثقة العاملين في القيادة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية.** آفاق جديدة للدراسات التجارية- مصر، مج٢٣، ع٣-٤، ص١٢١-١٢٦.

١٠٥.عامر، ميال حمود (٢٠١١)؛ **أثر العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة للمستشفيات الحكومية و الخاصة.** المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة- مصر،ع٣، ص٤٠٢-٤٣٧.

١٠٦.عبدالباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠٤)؛ **السلوك الفعال في المنظمات.** الإسكندرية- الدار الجامعية.

١٠٧.عبدالجبار، عادل صلاح والقحطاني، محمد مترك (٢٠٠٧)؛ **علم النفس التنظيمي والإداري.** ط١، أبها- مكتبة جامعة الملك خالد (٢٢٥٣٠).

١٠٨.عبدالهادي، حمدي أمين (١٩٧٠)؛ **الفكر الإداري الإسلامي والمقارن.** القاهرة- دار الفكر العربي.

١٠٩.عريشة، محمد محمد (١٩٩٢)؛ **محددات سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي للأفراد في منظمات العمل: دراسة تطبيقية.** المجلة المصرية للدراسات التجارية- مصر، مج١٦، ع٣، ص٦٥٩-٧٠٧.

١١٠.عواد، عمرو محمد (٢٠٠٣)؛ **تحليل أبعاد العدالة التنظيمية.** عمرو محمد عواد، مجلة البحوث الإدارية، يناير ٢٠٠٣م، ص١٢-٤٦

١١١.عودة، عبدالله علي (٢٠١٠)؛ **العلاقة بين الثقافة التنظيمية و تحقيق سلوك المواطنة التنظيمي لأعضاء مجالس إدارة الجمعيات الأهلية: دراسة مطبقة على جمعيات تنمية المجتمع بأسوان.** المؤتمر العلمي الدولي الثالث والعشرين للخدمة الاجتماعية- مصر، مج٧، ص٣٤٥٨-٣٥٣٥.

١١٢.فنري، نور غياث (٢٠١٢م)؛ **أثر القيادة الملهمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على مركز المؤتمرات في القاهرة.** مجلة فكر وإبداع - مصر، ج٦٥، ص٥٧١- ٥٩٥.

١١٣.قاسم، مرفت ابراهيم راشد (٢٠١١)؛ **أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية.** المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة- مصر،ع٢، ص٥٦٦- ٥٩٤.

١١٤.كاظم، خضير (٢٠٠٢)؛ **السلوك التنظيمي.** ط١، عمان- دار صفاء.

١١٥.كاظم، هديل (٢٠١٠)؛ **العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في تحقيق الالتزام التنظيمي، جامعة بغداد.** كلية الإدارة والاقتصاد، ص١٢١-١٥٠.

١١٦.كامل، رأفت وليم (٢٠٠٨)؛ **محددات الاحتراق الوظيفي و علاقتها بالتغيير ا لتنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على مديري المدارس الثانوية الفنية.** مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة- جامعة بور سعيد- مصر، ع٢، ص٣٦-٧٧.

١١٧.كنعان، نواف (٢٠٠٩)؛ **القيادة الإدارية.** ط١ (الإصدار الثامن) عمان- دار الثقافة.

١١٨.ماهر، أحمد (٢٠٠٩)؛ **إدارة الموارد البشرية.** ط٢، الإسكندرية- الدار الجامعية.

١١٩.محارمة، ثامر (٢٠٠٨)؛ **سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية.** دورية الإدارة العامة، المجلد الثامن والأربعون، العدد الأول.

١٢٠.محمد، علي حسين (٢٠١١)؛ **تأثير الذكاء الوجداني على سلوك واتجاهات وأداء العاملين، دراسة ميدانية على منظمات عمل كويتية.** جامعة الكويت، مكتب التربية العربي لدول الخليج، ص١٠٣-١٢٤.

١٢١.محمد، هبة محمد وعبدالغفار، محمد والسيد، رجب (٢٠١٢)؛ **تأثير الأحتراق الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية مقارنة على المستشفيات الجامعية.** مجلة إدارة الاعمال- مصر،ع١٣٦، ص٨٤- ٨٦.

١٢٢.محمود، حسن وبركات، سمير (٢٠٠٦)؛ **العلاقة بين ثقة مديري ومعلمي مدارس التعليم العام في دقة وموضوعية وفعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي وإحساسهم بالعدالة التنظيمية.** جامعة القاهرة، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني، إبريل ٢٠٠٦م ص٣-٦٣

١٢٣.مطر، عدلة عيسى (٢٠٠٨)؛ **العلاقة بين توجيه الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامللين بالأندية الرياضية.** مجلة العلوم البدنية والرياضة. كلية التربية الرياضية- جامعة المنوفية- مصر، س٧، ع١٢، ص٢٤٩-٣٠٧.

١٢٤.نجم، عبدالحكيم (٢٠٠١)؛ **العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب في العمل.** جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج٢٥، ع٢، ص٣٢١-٣٤٨

١٢٥.نجم، عبدالحكيم أحمد (١٩٩٩)؛ **أثر بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة المنصورة.** المجلة المصرية للدراسات التجارية- مصر، مج٢٣، ع٢، ص٢٦٥-٢٩٨.

١٢٦.نصار، حمدي جابر محمد (٢٠٠٩)؛ **أثر الثقافة التنظيمية علي سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني.** مجلة إدارة الاعمال- مصر، ع١٢٦، ص٣٠-٤٤.

١٢٧.نمر، صابرين مراد (٢٠١٠)؛ **أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.** رسالة ماجستير، إدارة الأعمال- الجامعة الإسلامية بغزة- فلسطين.

١٢٨.هاشم، نهلة عبد القادر (٢٠٠٥)؛ **آليات تفعيل المواطنة التنظيمية بالمدرسة المصرية.** مجلة التربية- مصر، مج٨ ،ع١٤، ص٢٤٣–٣١٩.

١٢٩.يسري، وفاء (٢٠٠٧)؛ **متطلبات تحقيق العدالة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم.** المؤتمر العلمي الدولي العشرون للخدمة الاجتماعية، مج٥، ص٣٠٦٨-٣١٤٣

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. AL-Otaibi, A., G., (2003), **The influence of organizational justice on employee attitudes in public organizations in the state of Kuwait.** Arab Journal of Administrative Sciences, Vol.10, No. 3.
2. Bogler, Roni ; Somech, Anit. **Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision making.** Journal of Educational Administration Vol .(43). 4/5 pp.420-438
3. Burns, William R. Travis. **Organizational justice perceptions of Virginia high school teachers**. Pro Quest Dissertations and Theses; 2012; Pro Quest Dissertations & Theses Full Text.
4. DiPaola, Michael F and Hoy, Wayne K. **School Characteristics that Foster Organizational Citizenship Behavior.** Journal of School Leadership, ISSN 1052-6846, 07/2005, Vol. (15), Issue (4), pp. 387–406.
5. Giap, B. N, Hackermeier, I. Jiao, X & Wagdarikar, S. P, (2005), **"Organizational Citizenship Behavior and Perception of Organizational Justice in Student Jobs"**, Research Study, Ludwing-Maximilians- University, Munich.
6. Farh, J. Early, P. & Shu-Chi, L. (1997). **Impetus for action: A cultural analysis of Justice and organizational citizenship behavior in Chinese society.** Administrative Science Quarterly, Vol.(42),No.(3),PP. 421-444
7. Green berg, d. (1990). **"Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorro',** Journal of Management, vol. (16), pp. 606- 613
8. Konovsky, Mary A ; Organ, Dennis W. **Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior: Summary.** Journal of Organizational Behavior (1986-1998) No. (17).

9. Konovsky, M.A. & Pugh, D.(1996). **Citizenship behavior and social exchange.** Academy of management journal, vol.(37),PP.656-669
10. Lee, H, R. (2000). **An Empirical Study of Organizational Justice Mediator Relation Ship Among Leader- Mumber Exchange and Job Satisfaction Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Lading Industry, PHD Dissertation, Virginia State University**
11. MacKenzie, Scott B ; Podsakoff, Philip M ; Fetter, Richard. **The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance.** Journal of Marketing No (57.(
12. Moorman, R,H. (1991). **"The Relation Ship Between Organizational Justice and Organizational Citizen Ship Behavior: Do Farness Perceptions Influence Employee Citizen Ship"**, Journal of Applied Psychology, No. 76, pp. 845-855
13. Moorman, R. (1991). **The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?** Journal of Applied Psychology, Vol. (76), PP. 845-855
14. Moorman, Robert H. **The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior.** Human Relations 46.
15. Moorman, Robert H; Blakely, Gerald L; Niehoff, Brian P, **Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?** The Academy of Management Journal, ISSN 0001-4273, 06/1998, Vol. (41), Issue (3), pp. 351 – 357.
16. Niehoff, B, Moorman, R. (1993). **"Justice As Mediator of The Relation Ship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizen Ship Behavior",** Academy of Management Journal, Vol. (35), No(3), PP. 527-556

17. Niehoff, Brian P ; Moorman, Robert H. **Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior.** Academy of Management Journal 36.
18. Organ, D, and Batman, T. (1991). **Organizational Behavior,** 4.th, ed: Bosth, Richard D Irwin, INC
19. Organ, D.W. (1990). **The motivational basis of organizational citizenship behavior, Research in Organizational Behavior,** Vol. (12) No. (1), pp. 43-72
20. Organ, D.W.(1988). **Organizational citizenship Behavior, The Good Soldier syndrome,** Lexington Books, Lexington, MA
21. Organ, Dennis W ; Lingl, Andreas. **Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior.** The Journal of Social Psychology 135.
22. Podsakoff, P., Moorman, R. & Fetter, R. (1990). **Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors.** The Leadership Quarterly, Vol. (4), PP. 107-142
23. Robins, P, Steven. (1990). **Organizational Theory: Structure, Design and Applications,** 3ed, New Jersey, Prentice Hall
24. Ronit, Bogler & Anit, Somech. **Organizational citizenship behavior in school.** Journal of Educational Administration, ISSN 0957-8234, 2005, Vol. (43), Issue (5), pp. 420 – 438.
25. Wagner, Charles Allen. **Academic optimism of Virginia high school teachers: Its relationship to organizational citizenship behaviors and student achievement The College of William and Mary,** Pro Quest, UMI Dissertations Publishing, 2008.
26. Wanger, S. & Rush, M. (2000). **Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age.** Journal of Social Psychology, Vol.(140),No.(3),PP. 379-392

27. Williams, L. & Anderson, S. (1991). **Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior.** Journal of Management, Vol. (17), PP. 601-617

28. Williams, S., Pitre, R. & Zainuba, M. (2002). **Justice and organizational citizenship behavior intentions: fair treatment versus fair treatment,** The Journal of Social Psychology, Vol. (142), No. (1), pp. 33-44.

29. Yilmaz, K & Tasdan, M. (2008).**Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools,** Journal of Educational Administration ,Vol. (47), No.(1), pp. 108-126.

ملاحق الدراسة

ملحق رقم (١)

قائمة بأسماء سعادة محكمي أداة الدراسة

م	اسم الدكتور	جهة التدريس
١	د. كايد محمد سلامة	أستاذ مشارك في جامعة أم القرى- الإدارة التربوية
٢	أ.د محمد محروس الأصمعي	أستاذ في جامعة أم القرى- الإدارة التربوية
٣	أ.د سلطان سعيد بخاري	أستاذ في جامعة أم القرى- الإدارة التربوية
٤	د. أسعد حسن مكاوي	أستاذ مساعد في جامعة أم القرى- الإدارة التربوية
٥	د. عبدالله محمد الحميدي	أستاذ مساعد في جامعة أم القرى- الإدارة التربوية
٦	د. عبدالقادر صالح بكّر	أستاذ مساعد في جامعة أم القرى- الإدارة التربوية
٧	د. رامي الشقران	أستاذ مساعد في جامعة أم القرى- الإدارة التربوية
٨	د. عماد السعدي	أستاذ مشارك في جامعة أم القرى- علم النفس التربوي
٩	د. غازي الوشاح	أستاذ مساعد في جامعة الباحة- الإدارة التربوية
١٠	د. أمجد درادكة	أستاذ مساعد في جامعة الطائف- الإدارة التربوية
١١	د. أيمن أحمد العمري	أستاذ مساعد في الجامعة الهاشمية- الإدارة التربوية

ملحق رقم (٢)

بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية - قسم الإدارة التربوية والتخطيط

سعادة الدكتـــور الفاضل/ ـوفقه اللهـ

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

فسوف يجري الباحث دراسة عن (العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية، وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميها بمحافظة المخواة)، كمتطلب لنيل درجة الماجستير، في الإدارة التربوية والتخطيط، بكلية التربية، في جامعة أم القرى، وتهدف هذه الدراسة إلى:

- **تحديد درجة العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة.**
- **تحديد درجة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة المخواة.**
- **تحديد طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة، وممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية فيها.**
- **تحديد العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة، وبعض المتغيرات الديموغرافية.**

ويسرني أن يكون -سعادتكم- أحد محكمي استبانة هذه الدراسة، وأن تدعمني بملاحظاتك وتوجيهاتك، شاكراً لكم تجاوبكم، ومقدراً دعمكم.

والله يحفظكم ويرعاكم.

الباحث/ محمد علي عطاف الزهراني

الرقم الجامعي: ٤٣١٨٠٢٦١

m_attaf@hotmail.com

ملحق رقم (٣)

بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية - قسم الإدارة التربوية والتخطيط

أخي معلم المرحلة الثانوية/ ـوفقك اللهـ

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

فسوف يجري الباحث دراسة عن (العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية، وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى لمعلمين بمحافظة المخواة) كمتطلب لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية في جامعة أم القرى، وتهدف الدراسة إلى التعرف على:

- **درجة العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة.**
- **درجة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة المخواة.**
- **طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة وممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية فيها.**
- **العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخواة، وبعض المتغيرات الشخصية.**

ويسرني أن تكون أحد المساهمين في إنجاح هذه الدراسة من خلال إجابتك على جميع فقرات هذه الاستبانة؛ لذا آمل –كرماً منك- تعبئة جميع حقولها، واختيار الإجابة التي تعبر عن رأيك بكل صدق وموضوعية. وتقبل شكري وتقديري لتعاونك معي، ممتناً لك، ومؤكداً لك بأن إجاباتك لن تستخدم إلا في غرض البحث العلمي، والله يحفظكم ويرعاكم.

الباحث/ محمد علي عطاف الزهراني

للتواصل: جوال ٠٥٠٤٧٦٢٢٥٨

m_attaf@hotmail.com

أولاً: المعلومات الشخصية

- **الاسم** (اختياري) :

....

- **العمر:** ( ) أقل من ٣٠ سنة
( ) ٣٠ سنة - أقل من ٤٠ سنة
( ) ٤٠ سنة فأكثر

- **طبيعة المؤهل:** ( ) تربوي
( ) غير تربوي

- **الخبرة في التعليم:** ( ) أقل من ١٠ سنوات
( ) ١٠ سنوات - أقل من ٢٠ سنة
( ) ٢٠ سنة فأكثر

- **التخصص:** ( ) علوم طبيعية وفيزيائية
( ) علوم اجتماعية وإنسانية

ثانياً: محاور الاستبانة

(أ) العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
البُعد الأول: العدالة التوزيعية						
١	جدول عملي يتناسب مع ساعات الدوام					
٢	الأجر الذي أحصل عليه مناسب لاحتياجاتي					
٣	عبء العمل الذي أقوم به مناسب					
٤	الحوافز التي أحصل عليها كافية					
٥	واجباتي الوظيفية ملائمة					
البُعد الثاني: العدالة الإجرائية						
٦	يتخذ مدير المدرسة قرارات العمل بأسلوب غير متحيز					
٧	تطبق القرارت التنظيمية على جميع المعلمين					
٨	يجمع مدير المدرسة معلومات دقيقة ووافية؛ لاتخاذ قرارات العمل					
٩	يزود مدير المدرسة المعلمين بمعلومات عن القرارات المتعلقة بهم					
١٠	يشرك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات					
١١	يسمح مدير المدرسة للمعلمين أن يُبدوا آراءهم حول القرارات المتعلقة بهم					
البُعد الثالث: العدالة التعاملية						
١٢	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين باحترام					
١٣	يتعامل مدير المدرسة بأسلوب واضح وصريح، عند اتخاذ القرارات					
١٤	يراعي مدير المدرسة ظروف المعلمين، عند اتخاذ القرارات					
١٥	يناقش مدير المدرسة مع المعلمين مضامين القرارات التي تتخذ بشأن العمل					
١٦	يقدم مدير المدرسة تبريراً مُرضياً للقرارات التي يتخذها					
١٧	عندما يتخذ المدير قراراً بشأن المعلمين، يظهر اهتماماً بحقوقهم الوظيفية					
١٨	يُقيم مدير المدرسة علاقات حسنة مع المعلمين					

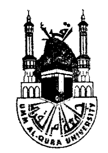
(ب) سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
البُعد الأول: الإيثار (مساعدة المعلم لمن حوله، وتعاونه معهم)						
١	أساعد زملائي المعلمين على القيام بواجباتهم العملية					
٢	أتعاون مع مدير المدرسة في أداء الأعمال الإدارية					
٣	أتعاون مع المعلمين الذين لديهم أعباء إضافية في العمل					
٤	أساعد المعلمين الجدد على تجاوز العقبات التي تواجههم					
٥	أزود زملائي بالمعلومات التي تساعدهم على إنجاز العمل					
البُعد الثاني: الكياسة (منع وقوع المشكلات، وإدراك تأثير السلوك في الآخرين)						
٦	أتجنب إثارة المشكلات في المدرسة					
٧	أتشاور مع زملائي في مشكلات المدرسة					
٨	أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين					
٩	أحترم خصوصية زملائي المعلمين					
١٠	أسهم في حل المشكلات التنظيمية بين المعلمين في المدرسة					
البُعد الثالث: التسامح، وقبول ظروف العمل (تحمل متاعب العمل دون تذمر، وتقبل النقد)						
١١	أقوم بواجباتي الوظيفية دون تذمر					
١٢	أتقبل النقد الموجه إلي باهتمام بالغ					
١٣	أتعامل مع مشكلات العمل بواقعية، دون تضخيم					
١٤	أغض الطرف عن أخطاء الآخرين					
١٥	أظهر الاحترام في أوقات التوتر والانفعال					
١٦	أعتذر عندما أخطئ على أيٍ أحدٍ في المدرسة					
١٧	أحافظ على سمعة المدرسة، والعاملين فيها					
البُعد الرابع: وعي الضمير (الدور الإضافي في مجال الحضور، واتباع قواعد العمل)						
١٨	أقضي ساعات العمل في أداء واجباتي الوظيفية					
١٩	ألتزم بمواعيد العمل المحددة، (الحضور والانصراف، ودخول الحصص، وتسليم الأعمال)					
٢٠	أحرص على الحضور، حتى عند وجود الأعذار					
٢١	أحترم اللوائح والأنظمة في المدرسة					
٢٢	أحافظ على ممتلكات المدرسة					
البُعد الخامس: السلوك الحضاري (المشاركة الفاعلة في إدارة أمور المدرسة)						
٢٣	أحرص على مسايرة التغييرات التنظيمية في المدرسة					
٢٤	أؤدي أعمالاً غير مطلوبة مني، تسهم في تحسين أداء المدرسة					
٢٥	أعتز بالانتماء إلى مدرستي					
٢٦	أحرص على حضور اجتماعات المدرسة					
٢٧	أشارك في اجتماعات المدرسة بفعالية					
٢٨	أقدم اقتراحات لتطوير المدرسة					

- أشكرك على تعاونك، وسرعة تجاوبك. **الباحث**

ملحق رقم (٤)





Kingdom of Saudi Arabia
Ministry OF Higher Education
Umm Al-Qura University

الموضوع تطبيق أداة للط

محمد بن علي عطاف الزهراني

سعادة مدير عام التربية والتعليم بمحافظة المخواة سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته : وبعد

نفيد سعادتكم بان الطالب / محمد بن علي عطاف الزهراني أحد طلاب الدراسات العليا بمرحلة الماجستير بقسم الإدارة التربوية والتخطيط ويرغب الطالب القيام بتطبيق الأداة الخاصة بدراسته التي بعنوان : ((العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في محافظة المخواة من وجهة نظرهم)) إشراف الدكتور/ كايد محمد سلامه

آمل من سعادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب لتطبيق لأداه المرفقة .

شاكرا لكم كريم تعاونكم وحسن استجابتكم .

وتفضلوا بقبول فائق التحية والتقدير ؛؛؛

عميد كلية التربية

أ. د. زايد عجير الحارثي

الرقم: ١/٢٠٩٢ التاريخ: ١٢/٦/١٤٢٤ المشفوعات:

ملحق رقم (٥)

الموضوع: تطبيق اداة للطالب محمد بن علي عطاف الزهراني

تعميم لجميع المدارس الثانوية (بنين)

المكرم مدير / وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

إشارة الى خطاب سعادة عميد كلية التربية بجامعة ام القرى رقم ١/٢٠٩٣ وتاريخ ١٤٣٤/٦/١٣هـ بشأن تطبيق دراسة للطالب/ محمد علي عطاف الزهراني بعنوان (العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين بمحافظة المخواة من وجهة نظرهم).

عليه نأمل منكم التعاون مع الباحث في تطبيق أداة الدراسة الخاصة ببحثه .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

مدير التربية والتعليم بمحافظة المخواة

علي بن خيران مفرح الزهراني

ص / للتخطيط والتطوير – البحوث التربوية .
ص / للصادر

الإدارة هاتف / ٧٢٨٠٦٢١ - فاكس / ٧٢٨٠٤٩٦ – البريد الإلكتروني makhwah@moc.gov.sa
التخطيط والتطوير : هاتف / فاكس : ٠٧٧٢٨٢٢٤٦ - المقررات المدرسية : هاتف/ فاكس : ٠٧٧٢٨١٤٤٣
البريد الالكتروني : t.t.mak@hotmail.com - الموقع : www.pd-mak.com